

مركز البحوث

قدرات التدريب والتطوير

دليل عملى

تأليف
جل بروكس

ترجمة
د. عبد الإله إسماعيل كتبى

راجع الترجمة
د. عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

قدرات التدريب والتطوير

دليل عملى

تأليف

جل بر وكس

ترجمة

د . عبدالإله إسماعيل كتبى

راجع الترجمة

د . عبداللطيف بن صالح العبداللطيف

١٤٢١هـ - ٢٠٠١م

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة ، ١٤٢٠هـ .

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر .

بروكس ، جل .

قدرات التدريب والتطوير / دليل عملى / ترجمة عبدالإله إسماعيل كتبى – الرياض .

٣٢٨ ص ؛ ١٦٫٥ × ٢٣٫٥ سم .

ردمك : ٤-٠٦٤-١٤-٩٩٦٠

١ – التدريب الإدارى – أدلة .   ٢ – التنمية الإدارية .

أ – كتبى ، عبدالإله إسماعيل (مترجم) .

ب – العنوان .

ديوى : ٣٥٠٫١٥   ٢٠/٣٨١٠

رقم الإيداع : ٢٠/٣٨١٠

ردمك : ٩٩٦٠-١٤-٠٦٤-٤

هذه ترجمة لكتاب :

TRAINING AND DEVELOPMENT COMPETENCE

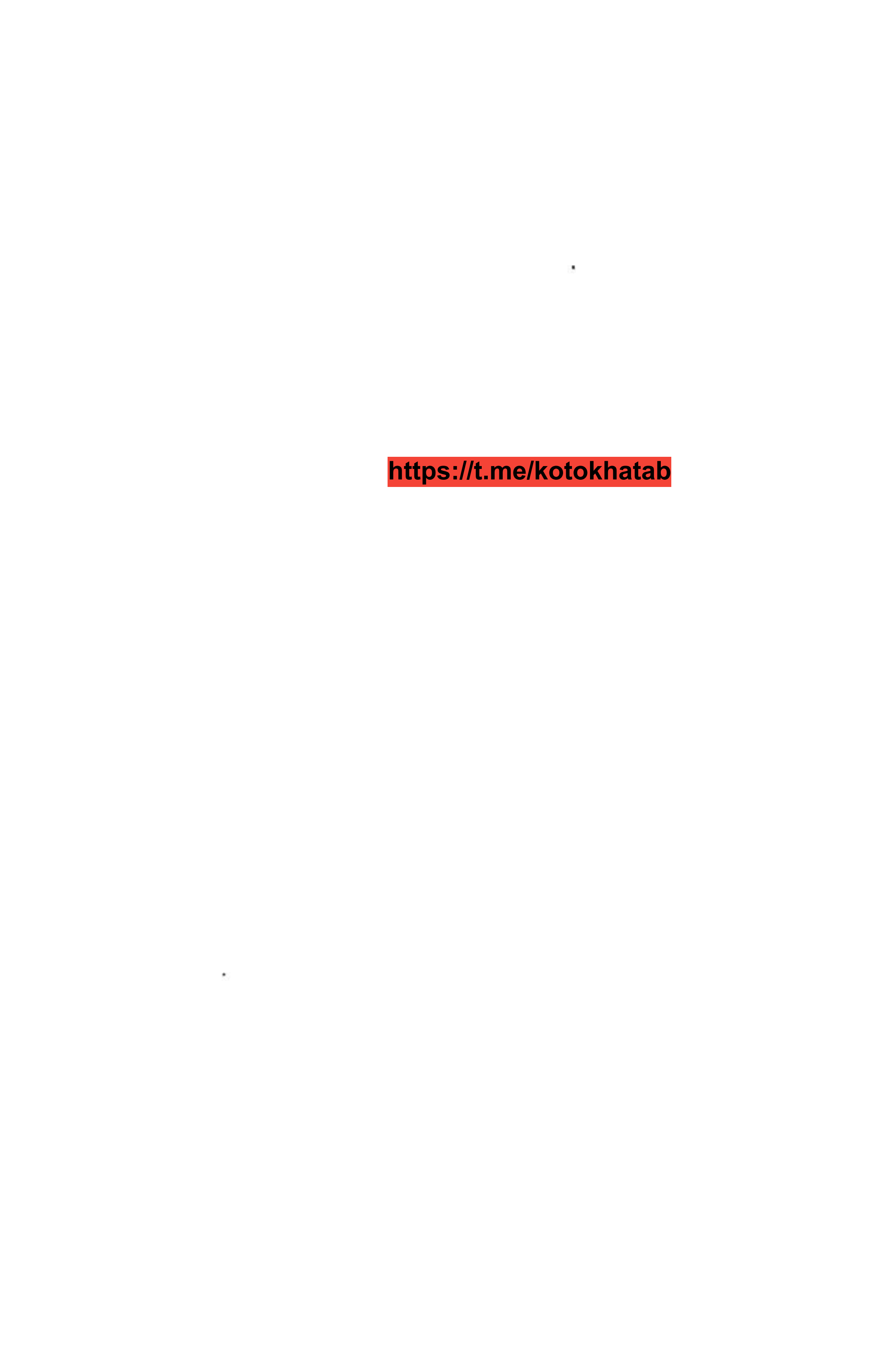
A PRACTICAL GUIDE

Jill Brookes


تليجرام
مكتبة سور الأزبكية

الطبعة الأولى باللغة الإنجليزية فى سنة ١٩٩٥م

كوغان بايج المحدودة
١٢٠ طريق بنتونفيل
لندن ن١ ٩جيه ن
جل بر وكس ١٩٩٥م


https://t.me/kotokhatab

قائمة المحتويـــات

الموضــــــوع	الصفحـة

الموضـــــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

إهداء (المترجم) :

إلى المدرب الأول ··· والدتى .

التى أعطتنى بدون كلل ودربتنى باستمرار وبدون توقف حتى أبلغ القدرة التى جعلتنى ناجحًا فى هذه الحياة .

مقدمة (المترجم) :

الحمد لله الذى بحمده تتم الصالحات والصلاة السلام على النبى المبعوث رحمة للعالمين . وأزيد ربى حمداً على أن هدانى إلى ترجمة هذا المصنف فى معرض بحثى عن دليل للتدريب مبسط يفيد غير المختصين ؛ وذلك لأننى أقوم بمهام مدير مركز الدراسات العليا فى طب الأسرة والمجتمع ، المركز الذى يقوم على تدريب أطباء هذا التخصص فى دورات تدريبية يقصد منها بلوغهم القدرة التى يجازون على أساسها فى تخصص طب الأسرة . ولأن المدربين فى هذا المركز يعيَّنون بمسوغات اجتيازهم لتأهيل عال فى طب الأسرة ولم يكن لدى الغالبية منهم الخبرة السابقة أو الدراية بمجال التدريب المهنى ، إلا ما قامت به الجهات المشرفة على هذا المركز من توفير لبعض الدورات القصيرة ؛ فقد وجدت فى هذا المصنف بغيتى لتوفير قاعدة أساسية للمدربين فى مركز الدراسات . والذى شجعنى على اختياره كون المصنف معروضاً فى شكل دليل عملى يساعد المبتدئ ويفيد المتخصص ، كما دفعنى وشد عزيمتى قبول ترجمة الكتاب كمشروع بحثى من قبل معهد الإدارة العامة بالرغم من عدم تخصصى فى مجال التدريب . وبهذه المناسبة أود أن أعبر عن شكرى لسعادة الدكتور فيصل القبانى مدير عام مركز البحوث والدراسات الإدارية بمعهد الإدارة العامة خاصة لدعمه هذا المشروع أمام لجنة البحوث الموقرة بالمعهد ، وكذلك أقدم شكرى للأستاذ محمد العبيدى المحاضر بمعهد الإدارة قسم اللغة الإنجليزية والمسؤول عن قسم الترجمة لترحيبه الأخوى بمادة المشروع وتأكيده المستمر على بذل أى عون أحتاج إليه فى ترجمة الكتاب وتوضيحه الخطوات اللازمة للحصول على موافقة اللجنة والذى أحمد الله أنها قد تمت . كما أشكر جميع الأخوة فى المعهد والذين دأبوا على تذكيرى ومساعدتى فى هذا العمل ومنهم الأستاذ عبدالرحمن الزغيبى سكرتير لجنة البحوث على متابعته الدقيقة لى لإكمال المشروع ومراجعته فى الوقت المناسب ، وكذلك الدكتور عبدالله السويد الذى قام بالمراجعة النهائية للكتاب ، والذى أخصه بالشكر للروح الرياضية التى اتسم بها نقاشه حول نقاط الاختلاف فى الترجمة والصياغة .

و من مركز الدراسات العليا لطب الأسرة أخص بالشكر الأستاذ أحمد الشاعر على صبره ومثابرته المستمرة التى جعلت من هذا الكتاب نصوصًا تقرأ وجملاً تفهم فى

مختلف فترات العمل فيه من ترجمة وتصحيح وتعديل . ولقد كان للدعم الأبوى الذى أحاطنى به الأستاذ محمد نور الخطيب المحاضر فى معهد تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، أكبر الأثر فى إخراج هذا النص إذ قام بتدقيق ومراجعة النص العربى ومقابلته على النص الإنجليزى وتحرير المفاهيم المنتشرة فى الكتاب بما يتوافق مع أهداف لغتنا العربية . كما قدم لى النصح فى مجال إخراج المطبوعات مما ساعدنى فى وضع النسخة العربية فى هذا التصميم الذى أقدمه لكم .

وقد أفادنى المراجع بتدقيقه على الكثير من المفاهيم والترجمات خاصة فى مجال الإدارة . كما أنه أكد على أهمية الترجمة المطابقة والصياغات المتناسقة والأشكال المطابقة مما ساعد فى إخراج الكتاب أقرب ما يكون إلى النسخة الأصلية . وكانت مرحلة إدخال تعديلات المراجع من أهم مراحل الترجمة إذ منحتنى الفرصة لتعلم كثير من تقنيات الترجمة و أساليبها .

وكذلك زودتنى الموضوعية التى تميزت بها ملاحظات إدارة الترجمة بحماس جعلنى أعيد مراجعة كثير من النقاط . وهذه المرحلة كانت بمثابة تنبيه وتأكيد على أهمية إصدار هذا الكتاب فى شكل ومضمون يتناسب مع المنزلة الرفيعة التى يحظى بها معهد الإدارة العامة .

و فوق ذلك كله لابد من شكر جميع أولئك الذين شاركوا فى هذه المراحل من المراجعة و التدقيق ، وإننى أشعر بأن هذا الجهد منهم لهو رافد أساسى لإخراج هذه الترجمة إلى حيز الوجود .

أما من ناحية الترجمة فقد استخدمت القواميس الإنجليزية العربية المتداولة مثل : المورد(الكبير والوسيط) للأستاذ منير البعلبكى ، والقواميس المضمنة فى أجهزة الترجمة الفورية مثل : جهاز أوبال (Opal) ، وكذلك برنامج الترجمة الحاسبى (الوافى) .

وقد أثبت المصطلحات العربية التى رأيت الأخذ بها أو عدَّلها المراجع فى هذه الترجمة فى آخر النسخة العربية ، وجعلت ذلك فى أضيق الحدود إذ أثبت تلك المصطلحات التى قد يختلف المترجمون فى ترجمتها أو تلك التى لها علاقة بموضوع الكتاب وتعتبر من مصطلحاته العلمية . ومع ذلك فإن إيفاء ثبت المصطلحات حقه فى

هذا المجال يحتاج إلى مصنف آخر قد ينبرى له أحد المختصين فى مجال التدريب أو الترجمة ، إذ تحتاج المكتبة العربية إلى قاموس فى ألفاظ التدريب والتعليم يكون حديثًا ويتمشى مع المفاهيم السائدة الآن والتى يشير إليها هذا المصنف .

ولقد وجدت فى هذا الكتاب دعوة هامة ورسالة ملحة تدعو جميع العاملين ومتخذى القرارات أن يهتموا بالتدريب وخاصة ذلك الذى يعتمد القدرة .

وقد بين المؤلف فى أكثر من موقع كيف أن التدريب السليم هو السبيل إلى رفعة الأمم ، وضرب مثالاً لذلك فى مقارنته بين كل من بريطانيا وألمانيا فى هذا المجال وبين كيف أن التفوق الألمانى فى مجال الإنتاج يعود إلى تبنيهم مبدأ يحث على تدريب الكوادر البشرية فى أوقات الكساد و ذلك بعكس ما يحصل فى كثير من الدول بما فيها بريطانيا ذاتها(بلد المؤلف) ، إذ يتم شطب وإلغاء ميزانيات التدريب والتطوير فى تلك الظروف من باب الاقتصاد والترشيد . وخلاصة قوله هو إن الترشيد فى أوقات الانحسار يجب ألا يوجه إلى مستقبل الأمة ذلك المستقبل الذى لن يتم بدون تدريب وتطوير .

وأنا إذ أقدم هذه الترجمة لزملائى المدربين فى أى موقع كانوا سواء فى مجال التدريب الإدارى أو المهنى فإنى كلى أمل أن يقوم هؤلاء بواجبهم تجاه زملائهم وتجاه مهنتهم التدريبية وأخص فى هذا الزملاء المدربين فى معهد الإدارة العامة ؛ إذ يعتبر هذا المعهد منبراً للتدريب المستمر فى بلادنا الحبيبة .

ولقد سرنى خبر مفاده أن المؤسسة العامة للتدريب المهنى قد مدت جسور الاتصال مع المسؤولين عن الإجازة المهنية الوطنية البريطانية والتى ينتمى إليها مؤلف هذا الكتاب فى مبادرة قريبة نأمل أن تكون بداية لعهد من التدريب المستمر المثمر .

وبالرغم من الجهد المتواضع الذى نقوم به فى مركز الدراسات العليا فى طب الأسرة والمجتمع إلا إن أعيننا تنظر إلى ذلك اليوم الذى تصبح فيه هذه المراكز التدريبية الطبية معاهد تدريب طبية تعتمد القدرة وتحافظ على الجودة فى هذا المجال المهنى الدقيق . والله نسأل التوفيق ، والحمد لله رب العالمين .

المترجم

شكر وتقدير (المؤلف) :

إلى رغ بروكس على مهارته فى إخراج التوضيحات ، و على كونه المحرر غير الرسمى ومصحح الأخطاء المطبعية ولإيمانه بقدرتى على كتابة هذا المصنف .

إلى تلاميذى فى الماضى والحاضر .

إلى زملائى سو برويل و إيان شل على تشجيعهم غير المحدود .

وشكرى الخاص إلى د . فليب دوبسون لدعمه لى بحيث أظل بعافيتى لأكتب .



تصدير (المؤلف) :

لقد كان التغيير السريع فى التدريب والتطوير نتيجة لتبنى مبدأ التدريب على القدرات دافعًا لكتابة هذا المصنف . ولقد كتب هذا المصنف بالدرجة الأولى للمدربين والمطورين الذين يستعدون للحصول على شهادة التأهيل المهنى (NVQ ،SVQ) فى المستوى الثالث والرابع . ومع ذلك فإن الكتاب يمكن أن يفيد أربع مجموعات أخرى هى :

١ - المدربون الذين يوجهون متدربين يعتمد تعليمهم على مبدأ التدريب على القدرات ، فى نفس الوقت يستعدون لامتحان التأهيل المهنى .

٢ - مستشارو التدريب والطامحون للقيام بهذا الدور .

٣ - المشرفون والمديرون الذين يتزايد دورهم فى تطوير وتقييم موظفيهم كنتيجة لتطبيق التدريب على القدرات .

٤ - لطلبة تطوير الموظفين أو تطوير الموارد البشرية ، على سبيل المثال الذين يستعدون للتخرج من معهد تطوير وإدارة الأفراد أو دبلوم إدارة الموارد البشرية .

يهدف الكتاب إلى توفير إطار معرفى للمساعدة على تطوير القائمين بوظيفة التدريب والتطوير . والكتاب ينهج أسلوب عملى بحيث يعطيك كل فصل فيه الفرصة لممارسة أنشطة من شأنها توسيع معارفك . هذا الكتاب لا يهتم بالنقاش الأكاديمى بل يركز على وضع النظريات موضع الممارسة ، ويوفر أيضًا اقتراحات جمة لمواصلة القراءة لمن يريد التعمق فى مجال محدد من مواضيعه ، وهذا يتيح لك الفرصة للاختيار بما يتناسب مع المستوى الحالى لمعارفك ومهارتك .

إن الثقافة التدريبية التى تتبنى التدريب من أجل التطوير لا تزال فى طفولتها بالمقارنة مع الثقافة التقليدية للتدريب والتطوير ، مما قد يستدعى تغييرًا واضحًا فى المعارف والاتجاهات والمهارات : ولذلك فإن هذا الكتاب يقودك خلال عملية التغيير هذه بدعم تنمية معارفك .

جل بروكس

سبتمبر ١٩٩٤م



الفصل الأول
تطوير القدرة



كيف تستخدم هذا الكتاب :

هناك العديد من الطرق التى يمكنك أن تستخدم بها هذا الكتاب ، ويعتمد ذلك على احتياجاتك . وتستطيع أن تستخدمه من أجل :

- تنمية معارفك حول عمليات التدريب والتطوير الحالية .
- توفير دليل معرفى لقياس ما يمكن أن تضيفه إلى رصيدك عند دخول امتحان التأهيل (NVQ أو SVQ) للمستويين الثالث والرابع فى التدريب والتطوير .
- تعزيز معلوماتك الحالية .
- يوفر لك مرجعًا مكتبيًا للممارسات التدريبية والتطويرية الحالية .
- يعدك كمدير فاحص ، للتغيرات الحاصلة فى التدريب والتطوير .

يحتوى كل فصل على مقدمة وملخص ومراجع (عندما يكون ذلك مناسبًا) وقائمة قراءات أخرى . و قد عزز النص الرئيس بتمارين عملية صممت لتساعدك على التحقق من معلوماتك فى الموضوع تحت البحث عند التطبيق على بيئة عملك . هذه الأنشطة ذات فائدة خاصة لمن يتقدمون لامتحان التأهيل (NVQ أو SVQ) فى التدريب والتطوير ، حيث سيساعد الكتاب فى توفير دليل معرفى ليعزز الممارسة العملية فى موقع عملك : وبذلك يمكنك الربط بين الممارسة الحالية والنظريات الأمر الذى قد يكون غير متيسر فى بعض الأحيان لصعوبة الحصول على البراهين النظرية .

معظم التمارين ملحقة باقتراحات تساعدك على الإجابة عنها ، إلا أن هذه الاقتراحات ليست الإجابة ذاتها ، بل تعطيك خطوطًا عامة للجواب . إن إجاباتك ستعتمد على عوامل متعددة منها على سبيل المثال :

- دورك .
- المنظمة التى تعمل بها .
- دور وظيفة التدريب .
- فهمك الخاص .
- الممارسة الحالية .
- نوع التدريب الذى تقوم به .

وكما أن الكتاب يوفر إطاراً عاماً للمعرفة والفهم ، إلا أنه يعتبر دليلاً عملياً أيضاً ؛ ولذلك فهو مفيد لكل المهتمين بوظيفة التدريب والتطوير ويدخل فى ذلك :

- المدرب المنفرد .
- المستشار .
- مدير الخط .
- الفاحص .
- مدير الموظفين .
- أخصائى التدريب .
- مدير التدريب .

ونظرا لأن كل مستفيد من هذا الكتاب لديه مستويات مختلفة من المعارف والمهارات فى مجال التدريب والتطوير ، لذلك كان كل فصل مدعماً بقائمة مفصلة من القراءات الأخرى التى تتيح الفرصة لتوسع كل مستفيد بما يتناسب مع حاجته الخاصة .

الطبيعة المتغيرة للتطوير :

تقليدياً ركز التدريب والتطوير على الدورات ، إلا أنه مع نمو التدريب على القدرات والمعتمد على النتائج فقد حدث الكثير من التغيير بحيث تحول التركيز الآن على القدرات والتى يعبر عنها فى الولايات المتحدة الأمريكية بـ (competencies) . ولذلك تحول الاهتمام فى المملكة المتحدة من عمليات التدريب و التطوير إلى قياس نتائج التدريب والتطوير . هذا أحد الفروق بين الأسلوب التقليدى و التأهيل المبنى على القدرات ، ويبين الجدول التالى بعض الفروق الرئيسية الأخرى :

التقليدى	التدريب على القدرات
محدد بوقت	مفتوح
مرجعيته للعرف	مرجعيته للمعايير
يقاس بالنسبة المئوية	لا يقاس بالنسبة المئوية
يعتمد على المدخلات	يعتمد على النتائج

محدد بوقت إزاء مفتوح :

عادة ما تستمر الدورات والتدخلات التدريبية التقليدية لمدة محددة مثل :

- اللباقة (٣) أيام مع يوم للمتابعة .
- ليسانس إدارة (سنة) بتفرغ وثلاث سنوات بدون تفرغ .
- مهارات الإلقاء (٣) أيام .
- الإنسان الآلى (٦) أسابيع .

إن الافتراض خلف تحديد وقت هذه الدورات هى أن الجميع يمكن أن يتعلموا بنفس السرعة ، وإذا لم يكونوا كذلك فعليهم بذل جهد أكبر و إلا فإنهم سيرسبون ؛ ولذلك نجد أن بعض المؤهلات المبنية على الامتحانات تضع فرصة ثانية للتقدم للامتحان فى حالة الإخفاق فى الأولى . غير أن البعض الآخر منها لا يوفر هذه الفرصة .

لكن فى المؤهلات التى تعطى بناء على التدريب على القدرات يكون الوقت مفتوحًا بحيث يتعلم كل فرد بسرعته الخاصة . هذا التركيز على الفرد يمكن أن يؤدى إلى نماذج مختلفة من التقدم خلال التأهيل . ويعترف هذا النوع بالمهارات والمعارف الموجودة مسبقًا ، مما يتيح الفرصة لهؤلاء الأكثر خبرة فى مجال ما أن يتقدموا بسرعة أكبر فيه . وهذا قد يؤدى إلى تحفيز أكبر للمتعلمين حيث لا يضطرون للجلوس خلال فترة التدريب على شيء يستطيعون إثبات قدرتهم عليه .

مرجعية العرف أم مرجعية المعايير :

يتم التقييم للحصول على كثير من الشهادات والمؤهلات وكذلك فى بعض برامج التدريب بناء على أداء الفرد بالنسبة إلى المجموعة التى يعمل معها . هذا ما يعرف بمرجعية العرف . والمعيار هنا هو ما قدمته المجموعة من أداء وما حققته من نتائج . وفى هذا النظام يعتمد قياس أداء الفرد على مدى أداء كل واحد فى المجموعة حيث لا يوجد معايير موضوعية للقياس .

ويعتمد الفحص القائم على النتائج أو القدرات على قياس أدائك إزاء معايير موضوعية محددة مسبقًا ، وهذه هى المرجعية بالمعايير . وهذا يعنى أن هناك معايير

محددة يقاس أداء الفرد إزاءها ، وهى لا تعتمد على أداء الآخرين . وكما ترى فإن هناك فوائد جمة لكل من المدرب والمتدرب ، إذ يجعل المعيار الفحص موضوعيًا . إن معايير فحص القدرة على الأداء تصاغ بدقة وتطبق على كل فرد . إن أداءهم إزاء المعيار هو الذى يتم قياسه وليس إزاء بعضهم البعض .

القياس المئوى أولاً :

إن استخدام النسبة المئوية أو راسب / ناجح شائع فى اختبارات المواد والتدخلات التدريبية التقليدية . بل هناك البعض الذى لا يتم تقويمه بالمرة . إن هذا العامل بالإضافة لطبيعة الوقت المحددة لمعظم البرامج وكذلك مرجعية العرف قد تؤدى إلى نسب رسوب مرتفعة وغير مبررة ، لكن فى نظام الفحص باعتماد النتائج والقدرات يتم الاعتماد على ثلاث فئات هى :

- قادر .
- غير قادر بعد .
- لا يوجد دليل كاف لاتخاذ قرار .

وسنناقش هذه الفئات بالتفصيل فى الفصل العاشر (ص ٣٠٢) ، وعندما نضيف هذا العامل إلى الطبيعة المفتوحة فإن هناك فوائد واضحة للمتعلم .

الاعتماد على المدخلات أم الاعتماد على النتائج :

يركز التدريب التقليدى عادة على المدخلات . وأعنى بالمدخلات ما يقوم به كل من المدرب والمتعلم بالإضافة إلى المنهج أو برنامج العمل . ويقوم المدرب بإعداد البرنامج اللازم لإجازة المتعلم . وكل ما على المتدربين فعله هو اتباع هذا البرنامج . ولأن المتعلمين يختلفون فى القدرات فإن النتائج ستكون متباينة كما سبق وأن بينا .

فى المقابل عند بداية برنامج تأهيلى يعتمد على النتائج يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المختلفة لكل فرد على حدة ، ومن ثم يتم التركيز على كل متدرب شخصيًا ويؤخذ فى الاعتبار قدرته على التقدم فى البرنامج ، ثم تصاغ خطط تدريب خاصة لكل متدرب : لذلك سيكون هناك اختلاف فى المدخلات . هذه الخطط توضح نواحى التطوير

الفردى ، وتضع المدرب والمطور أمام تقديم دعم مختلف وحسب الحاجة . (تناقش هذه المفاهيم بالتفصيل فى الفصل الثالث ص ٧٧) .

لقد تغيرت طبيعة التدريب والتطوير نتيجة لهذا الانتقال فى التركيز ، ولكن ذلك لا يعنى أن الأسس التى يقوم عليها التدريب من تحديد الاحتياجات وتصميم التدخل وتنفيذ التدخلات و تقييم النتائج قد تغيرت . بل ذلك يعنى أن هناك مهام أخرى وعمليات إضافية نتيجة لهذا لاتجاه . وبالتالى فإن المدربين والمستشارين ومديرى الخطوط الأولى ومديرى التدريب وغيرهم من المهتمين بتطوير الموارد البشرية هم بأنفسهم بحاجة إلى تنمية قدرات جديدة ليتمكنوا من دعم متدربيهم حتى ينتهجوا أسلوباً يعتمد النتائج والقدرات فى تأهيلهم .

شكل المعايير :

يوجد الآن فى المملكة المتحدة نظام جديد للإجازة فى التدريب يطلق عليه الإجازة المهنية الوطنية ويرمز للإجازة بـ (NVQ) . وفى أسكتلندا يشار إليها بالإجازة الأسكتلندية المهنية ، ويرمز لها بـ (SVQ) ويتبع هذان النظامان نفس الأشكال ، وقد بنيت على معايير أساسها القدرة . ويمكن تعريف NVQ بأنها :

بيان للقدرات فى مجال التوظيف ، هذه الشهادة هى التى تحدد القدرات وكيف تنجز ... وهى القاعدة التى يجب على أساسها أن تستنبط إجراءات التقييم والفحص والتى يتم تسجيلها والإجازة بها (NCVQ1988) .

وتحتوى هذه الإجازة (NVQ) على عدة وحدات ، كل وحدة عبارة عن قدرة وتحتوى كل وحدة على :

- العناصر .
- معايير أداء .
- حدود النطاق (المجال) .
- متطلبات نظرية .
- وشواهد الأداء .

ويبين الشكل (١-١) البنية الأساسية لهذه الإجازة .

الشكل (١-١) بنية الإجازة المهنية الوطنية



وسنناقش هذه المكونات بتفصيل أكبر مستخدمين الشكل (٢-١) كمثال . والشكل (٢-١) مقتبس من المعايير المهنية الأولية (إدارة ١) للمديرين والمعدة من قبل مبادرة دستور الإدارة .

الوحدة (١٩) : تبادل المعلومات لحل المشكلات واتخاذ القرارات :

العنصر (١٩,٣) إعلام وإرشاد الآخرين :

معايير الأداء :

أ - تعطي المعلومات والنصائح لمساعدة الآخرين في الوقت والمكان المناسبين .

ب - المعلومات المعطاة حديثة ومناسبة وصحيحة .

ج - تقدم المعلومات بطريقة تناسب مستوى وسرعة المستفيد .

د - النصائح تتناسب وسياسة المنظمة وإمكانياتها .

هـ - النصائح مدعومة بالدليل والأسباب المناسبة .

مؤشرات المجال :

النصائح والمعلومات توفر :

- بمبادرة من المدير .
- حسب الطلب .

تعتمد النصائح على :

- المعرفة .
- التخصص .
- الخبرة .
- الموقع التنظيمي .

تعطي النصائح والمعلومات :

- للرئيس المباشر .
- للزملاء ، والأخصائيين ، والموظفين في الإدارات الأخرى .
- للمستفيدين .
- للموردين .

النصائح والمعلومات تعطى :

- شفوياً (من شخص لشخص أو لمجموعة) .
- كتابة .

دليل الأداء المطلوب :

يجب أن يغطي الدليل الجوانب التالية من المجال :

- المعلومات والنصائح تعطي بإيجابية ومبادرة من الرئيس .
- تعطي النصائح والمعلومات شفوياً وكتابة .

دليل تقديم النصح يعطي :

- للرئيس المباشر .
- للزملاء ، والأخصائيين ، والموظفين في الإدارات الأخرى .
- للمستفيدين .
- للموردين .

شواهد أخرى :

تقرير وأدلة العمل والرسائل الإخبارية ، أشرطة سمعية ومرئية ، وسائل إيضاح مدعمة بشهادة رؤساء الخطوط والزملاء والمرؤوسين ، الزبائن ، والموردين وهذا يمكن استقاؤه من الممارسة والخبرة كمستشار لمتخذي القرار . وفي حالة عدم وجود شواهد كافية من الأداء يمكن استخدام الأسئلة وحالات المحاكاة والامتحان للاستدلال علي مهارات العرض ومدي الفهم لأسس وطرق كل من :

- تقصي وتبادل المعلومات والنصائح والدعم .
- ترتيب وتقديم المعلومات .
- تقديم نقاش واضح ومعقول بين أولويات واحتياجات المتلقين وفي أحوال مختلفة .

حقوق الطبع كراون ١٩٩١م .

الشكل (٢-١) مثال للمعايير المهنية في المملكة المتحدة

الوحدة ١٩ تبادل المعلومات لحل المشاكل واتخاذ القرارات .

العنصر (١٩,٣) نصح وإخبار الآخرين :

معايير الأداء :

أ - تعطى المعلومات والنصائح لمساعدة الآخرين فى الوقت والمكان المناسبين .

ب - المعلومات المعطاة حديثة ومناسبة وصحيحة .

ت - تقدم المعلومات بطريقة تناسب مستوى وسرعة المستفيد

ث - النصائح تتناسب وسياسة المؤسسة وإمكانياتها .

ج - النصائح مدعومة بالدليل والأسباب المناسبة .

مؤشرات المجال :

النصائح والمعلومات توفر :

- حسب الطلب .
- بمبادرة من المدير .

تعتمد النصائح على :

- المعلومات .
- القدرات .
- الخبرات .
- المكانة في المؤسسة .

تعطى النصائح والمعلومات :

- للرئيس المباشر .
- للزملاء ، والأخصائيين ، والموظفين في الإدارات الأخرى .
- للمستفيدين .
- للموردين .

النصائح والمعلومات تعطى :

- شفويا .
- كتابة .

دليل الأداء المطلوب :

يجب أن يغطى الدليل الجوانب التالية من المجال :

- المعلومات والنصائح تعطى بإيجابية ومبادرة من الرئيس .
- تعطى النصائح والمعلومات شفوياً وكتابة .

دليل تقديم النصح يعطى :

- للرئيس المباشر .
- للزملاء ، والأخصائيين ، والموظفين في الإدارات الأخرى .
- للمستفيدين .
- للموردين .

شواهد أخرى :

تقرير وأدلة العمل والرسائل الأخبارية أشرطة سمعية ومرئية وسائل إيضاح مدعمة من قبل رؤساء الخطوط الزملاء المرؤوسين الزبائن والموردين ، هذا يمكن استقاؤه من الممارسة كمستشار لمتخذي القرار . وفى حالة عدم وجود شواهد كافية من الأداء يمكن استخدام الأسئلة وحالات التشبيه والامتحان للاستدلال على مهارات التقديم ومدى الفهم لأسس وطرق كل من :

- تقصى وتبادل المعلومات والنصائح والدعم .
- ترتيب وتقديم المعلومات .
- تقديم نقاش واضح ومعقول يبين أولويات واحتياجات المتلقين وفى أحوال مختلفة .

العنصر :

هو أصغر جزء من القدرة يمكن فحصه فى نظام (NVQ) ، وهو قسم فرعى من وحدة القدرة . ويعبر عن العنصر بمصطلحات دقيقة ويحتاج إلى معيار أداء واضح لقياس النتائج المتوقعة منه . وفى الحقيقة العنصر وصف لعمل يقوم به شخص ما فى مجال وظيفى معين (انظر بداية الشكل ٢-١) .

معايير الأداء :

بدون معايير الأداء تتباين الطرق التى تفسر بها مكونات العنصر . إن معايير الأداء توضح المعايير المطلوبة لإنجاز عنصر القدرة بنجاح ، وهذه المعايير عبارة عن جمل يستطيع بها الفاحص أن يحكم على الشواهد التى يقدمها العامل بمدى تحقيقه للقدرة المحددة بالعنصر أم لا ؟ .

وكما ترى فى الشكل (٢-١) فإنهم يحددون النتائج المطلوبة ، و هذه النتائج يمكن قياسها بوضوح ، وبالتالى يمكن فحصها .

مؤشرات المجال (النطاق) :

تسمى فى بعض الأحيان مؤشرات المجال كما فى المثال فى الشكل (٢-١) ، حيث تجد وصفًا للحدود (مجال الشروط) التى فى نطاقها يمكن نعت أداء الشخص بأنه متمكن . وتقوم هذه المؤشرات بدور المرشد لكل من المتدرب والمدرب والمطور والفاحص ، وهى مصممة لتعكس عمق وسعة دور وظيفى معين .

ولذلك فهى تعطى تفصيلاً شاملاً لنطاق الشروط المرتبطة بمعايير الأداء ، وبالتالى بالعنصر ، وأخيرًا بالوحدة .

المتطلبات النظرية :

نظرًا للاختلاف بين المعايير المهنية فى التصميم فقد لا يظهر هذا كعنوان رئيسى . فعلى سبيل المثال فى الشكل (٢-١) نجد أن المتطلبات النظرية أدرجت مع "شواهد أخرى"فى الفقرة الثانية .

فى نظام (NVQ) هناك فرضية بأن المعارف يمكن استنتاجها من الأداء ، وأن المتطلبات النظرية موجودة "لملء الفراغ" الذى لا يمكن استنباطه بسهولة ، ولذلك يمكن اعتبارها مكملة لمؤشرات المجال .

شواهد(أدلة) الأداء :

هذا هو الشاهد الذى يحتاجه الفاحص ليتخذ قرارًا بشأن قدرتك (انظر المثال فى الشكل ٢-١) . فى هذا المثال نجد أن "شواهد أخرى" هى نتاج للأداء ، وتعرف هذه الشواهد بالشواهد الثانوية .

وقد تضم شواهد الأداء عدد المرات التى يجب أن يقوم المتعلم بأدائها بشكل صحيح حتى يعتبر قادرًا .

و لمعرفة أكثر عن النظام المعتمد على القدرة فى المملكة المتحدة وكذلك (NVQ) يمكنك مراجعة قراءات أخرى فى نهاية هذا الفصل .

نظرة عامة :

الفصل الثانى :

هذا الفصل يعطى فكرة عن التدريب فى المنظمة ، فيبدأ بإلقاء نظرة على نظريات الثقافة و البنى التنظيمية ويربطها بالمنظمة التى تعمل بها . كما يوضح فى هذه المرحلة أين تقع وظيفة التدريب فى منظمتك . وينتقل الفصل إلى دورة التدريب وكيفية تطبيقها لتعزيز التدريب فى المنظمة ، ويوضح الأسباب التى تستدعى الاستثمار فى التدريب ، كما يناقش أسباب وأعراض مشكلات الأداء وعلاقتها بمراحل التدريب .

الفصل الثالث :

يركز هذا الفصل على الأدوار المختلفة للمعنيين بالتدريب والتطوير . ويقوم بذلك عن طريق تحديد علاقة مجالات التدريب الأربعة الكبرى بأدائك اليومى . ويهتم هذا الفصل بشكل رئيس بالمهام التى يجب على المدرب القيام بها نتيجة لاتباع نظام التدريب والتطوير المعتمد على القدرة أو النتائج ، ويبحث فى انعكاساته على الممارسة الحالية وعلى المتعلم . ويركز الجزء الأخير من هذا الفصل على إرجاع الأثر (المعلومات المرتدة) تقديماً وتلقياً ، كما يتم التنبيه إلى أهمية هذه المهارة على مدار الكتاب .

الفصل الرابع :

هنا يتم التركيز على التعلم . و يستكشف هذا الفصل الدور الذى يمثله التعلم فى أى تدخل تدريبى مع تحديد الطرق الأربع التى يتعلم بها الإنسان . ويحثك الفصل على تبين الطرق التى تستخدمها فى ممارستك للتدريب ، ويقود هذا إلى شرح دورة التعلم بالخبرة ، وبيان مدى أهميتها ليحصل التعلم . و يخلص إلى نقاش أنماط التعلم وتأثيرها على التدخلات التعليمية ، وتستخدم هذه المعارف لتساعدك فى وضع إستراتيجية التصميم لأى تدخل تعليمى . وبعد ذلك يناقش المعايير المهنية كما يناقش كل أنواع الشهادات والإجازات المعتمدة على النتائج . ويخص بالذكر تأثيرها على التدريب والتطوير وعلاقتها بالأداء ؛ و نتيجة لذلك يناقش عملية تطوير نتائج التعلم فى إطار كل من معايير المنظمة والمهنة ومشكلات الأداء .

الفصل الخامس :

يستهل الفصل الخامس بالعوامل المؤثرة فى اختيار نوع التدخل التعليمى . وينتقل إلى فحص الأنواع المختلفة من إستراتيجيات التدخل بشىء من التفصيل . وتصنف هذه الإستراتيجيات بشكل عام إلى إستراتيجيات على رأس العمل "فى الوظيفة" و"خارج الوظيفة" . مؤثر آخر يحدد اختيار تدخل التدريب هو المتعلم ذاته وخاصة سلوكه عند الانضمام إلى التدريب . وتناقش طرق تقصى هذا السلوك بالتفصيل مع بعض الطرق الكفيلة بتحديده قبل التدخل . ويبين الفصل أهمية تطوير المصادر لدعم المتعلم ، وهذا سيتم بحثه بعمق ابتداء من إنتاج الوسائل ذاتها وانتهاء ببيان آليات دعم المتعلم . وأخيراً يتم مناقشة مفهوم انتقال التعلم و تأثيره على تطوير وتنفيذ التدخلات التدريبية .

الفصل السادس :

يبدأ هذا الفصل بالنظر فى الأسباب التى تدعو المدرب إلى التدخل فى عملية تحليل احتياجات المنظمة التدريبية . ويحدد فوائد تحليل هذه الاحتياجات لكل من المنظمة والمدرب . وسيتم تحديد الفوائد التى تعود على المدرب وعلى المنظمة من جراء هذا التحليل والتى تشمل الحاجة إلى كون التدريب ملائماً . وسيتم نقاش هذه الملاءمة مع الأسباب الأخرى التى تدعو المنظمة لتحليل احتياجاتها التدريبية . ومع التعمق فى هذا التحليل يتم توفير القوائم وتحول المعلومات المكتسبة من التحليل إلى جداول أولويات والتى بدورها تصاغ فى خطة المنظمة التدريبية كنهاية لهذه الفقرة .

الجزء الأخير من الفصل السادس يستكشف تحليل الاحتياجات التدريبية للفرد وطرق إجرائه ؛ لذلك فالفصل السادس يستكشف الاحتياجات التدريبية الكلية للمنظمة والجزئية للفرد .

الفصل السابع :

يركز هذا الفصل على التخطيط الإستراتيجى والتخطيط التشغيلى ، فيناقش الجوانب النظرية والعملية فى هذا المجال ، كما يمنحك الفرصة لإثبات قدراتك على

تطبيق خطة تشغيلية ، ثم يناقش التمويل وتوضح أهميته للمنظمة مقرونًا بالخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية .

الخطوة التالية هى تحديد الخيارات التدريبية والتطويرية ومواردها المناسبة لدعم الجوانب المحددة فى الخطة . ثم يناقش الفصل توزيع الموارد والجوانب الأخرى المتعلقة بها ، والتى تمُسك كمدرب أو مطور أو استشارى أو مدير تدريب .

ويناقش الجزء الأخير آثار التغيير وانعكاسها على خطتك التنفيذية .

الفصل الثامن :

يساعدك الفصل الثامن ببساطة على تطوير دورك من مجرد معد ومنفذ للتدريب إلى مستشار ومرشد فى هذا المجال ؛ ولذا يغطى الفصل مجالاً من المهارات العامة والأساسية لكل من يعمل فى التدريب والتطوير .

ويبدأ الفصل بتوضيح فرص العمل غير الرسمى داخل المنظمة ، والذى يحتاج إلى عدد من المهارات الأساسية والتى تضم :

- العرض الفعال (المحاضرات) .
- المشاركة فى الاجتماعات .
- تقديم التقارير المكتوبة .
- حفظ السجلات .
- المقابلات الشخصية .
- التفاوض الفعال .
- جمع المعلومات .

ويختتم الفصل الثامن ببيان الفرص التى يمكن أن تقدم فيها استشاراتك وإرشادك داخل المنظمة .

الفصل التاسع :

الجودة مطلب أساسى للتدريب والتطوير ، ويستكشف الفصل التاسع كيف يمكن تحديدها وصيانتها باستخدام التقييم ، ويبدأ بالنظر فى الدواعى التى تدفع المدرب

والمنظمة والمطور وإدارة التدريب إلى تقييم نتائج التدخل التدريبى و تطور الفرد . ويستمر فى توضيح بعض طرق التقييم والمراحل التى يمكن أن تتم فيها . ويناقش فوائد وتكلفة التطوير والتدريب ، كما يناقش المصاعب المتعلقة بذلك . يلى ذلك ، الجزء الذى يوضح كيف تستخدم نتائج التقييم لتعزيز التدريب والتطوير و التدليل على فعاليتك .

الجزء الأخير يستكشف كيف يمكن تبنى التطورات والإبداعات فى ممارستك الحالية للتدريب للمحافظة على النوعية والحداثة .

الفصل العاشر :

الفصل الأخير يركز على العمليات والقضايا المتصلة بفحص التدريب أو التطوير المعتمد على النتائج . ويبدأ بالتمعن فى الأدوار الرئيسة الموجودة فى الفحص والتدقيق قبل الانتقال إلى عملية الفحص ذاتها . و هنا يظهر واحد من أهم الفروق بين التدريب التقليدى و التدريب المعتمد على النتائج ألا وهو الفحص فى موقع العمل .

يتبع ذلك بيان الدور الذى يلعبه المدقق فى جمع الشواهد وتمحيصها ، وتناقش بالتالى الاختبارات الثانوية . و يتناول الجزء الأخير تسجيل قرار الفحص بفاعلية .

المراجع :

- MCI (1991) Occupational Standards for Managers, MCI, London.
- NCVQ (188) Information Note 4 (November), NCVQ, London.

قراءات أخرى مفيدة :

هذه كتب مرجعية عامة قد ترد كقوائم في فصول أخرى :

- ckley, R &Caple, J (1994) The Theory & Practice Of Training, Third Edition, Kogan Page, London.
- Fletcher, S (1994) NVQs Standards & Competence, second edition, Kogan Page, London
- Harrison, R (1992) Employee Development, IPM London.
- Prior, J (Ed)(1991) Gower Handbook of Training &development, Gower, Aldershot.
- Reid.M, Barrington, H &Kenney,J (1992) Training Interventions, third edition, IPM, London.
- Truelove, S (ed.)(1992) Handbook of Training &development, Blackwell, Oxford.

الفصل الثانى

التدريب والمنظمة

المقدمة :

لا يتم التدريب فى فراغ ، كما أنه ليس شيئًا نتناوله من الرف لنستخدمه ثم نعيده إليه . وحيث إننا نعمل لمنظمات أو فى منظمات ، ولكل منظمة بناء تنظيمى وثقافة مختلفة ؛ فإن هناك الكثير من الأمور التى تتحكم فيما نقوم به كمدربين ومتى نقوم به وكيف نؤديه ؟ .

يبين هذا الفصل التفاعل بين المنظمة والعاملين فيها وتأثير ذلك على وظيفة التدريب . ونبدأ بتفحص البناء التنظيمى للمنظمة وثقافتها .

واليك هذه التعاريف التى قد تكون ملماً بها ، وإن لم يكن كذلك فإن هذه التعاريف ستفيدك :

الثقافة :

تعنى الاعتقادات والعادات والقيم والأفكار التى تحكم عمل (أو عدم عمل) شىء ما فى المنظمة ، ولا تكون هذه الاعتقادات والعادات والقيم والأفكار مكتوبة فى العادة .

البناء التنظيمى :

وتعنى الطريقة التى تنظم بها المنظمة وتضم توزيع المهام ، ومستويات المسؤولية ، واتخاذ القرارات وما إلى ذلك . ويمكن الإشارة إليها بخريطة المنظمة .

ولا يكفى أن نعتبر المنظمات مجرد مجموعة من العادات والقيم والأقسام والوظائف ، بل إنها مكونة من أفراد فعليين قد يشتركون فى العادات والقيم وينتمون إلى الأقسام والوظائف ، ولكن لكل منهم شخصيته الفريدة . ولذلك فإن المطالب لا تأتينا فقط من البناء التنظيمى والثقافة بل يجب أن نتعامل مع الناس . ولا يمكن اعتبار التدريب عملاً يومياً متكرراً ، بل علينا النظر فى شتى الأمور والتساؤل كثيراً (انظر التمرين) .

تمرين :

تجد أدناه أمثلة للأسئلة التى ينبغى أن نسألها لمعرفة البيئة التى تدرب فيها ، حاول الإجابة عن أكبر قدر منها مع إضافة ما تراه مناسبًا من الأسئلة :

- *لماذا تستثمر منظمتى فى التدريب ؟*
- *ما مدى دور التدريب فى منظمتى ؟*
- *من يقرر نوع ووقت التدريب ولمن ؟*
- *من المستفيد من التدريب فى هذه الشركة ؟*
- *ما الذى سيحدث للمنظمة إذا لم تقم بالتدريب ؟*
- *ما هو شعور المتدربين إزاء التدريب الذى تقدمه المنظمة ؟ هل هو حافز ، عقاب ، شر لابد منه ، حق مكتسب ؟*
- *ما هى الأمور الخارجية التى تؤثر فى التدريب فى المنظمة ؟*
- *كيف يتم التخطيط للتدريب هل هو منظم ، يساعد فى تحقيق أهداف المنظمة ، هل هناك ميزانية أم أنه يتم كيفما اتفق ؟*
- *ما هو دورى فى التدريب فى منظمتى ؟*
- *ما هى المهارات التى أحتاج إليها ؟*

بعض الأسئلة فى التمرين تبدو أسهل من الأخرى وقد لا تستطيع الإجابة عن بعضها وهذا لا يهم الآن .

وبدراستك لهذا الفصل سيتوسع فهمك لمهمة التدريب فى منظمتك ، وكيفية تأثير الأشخاص والحوادث فيها . كما يساعدك على الاستفادة من الآخرين الذين يساعدونك فى الحصول على المعلومات الضرورية لعملك . وهذا يجعلك تحرص على تكوين شبكة من المعارف من هؤلاء الأشخاص ، وسنوضح هذا الأمر بالتفصيل فى الفصل الثالث .

قد يكون من السهل النظر إلى التدريب كواجب تؤديه يوميًا ، لكن الأكثر تحديًا أن تنظر إلى "لماذا تقوم به" . ولكى تجيب على هذا السؤال يجب أن تنظر إلى نفسك كجزء من المنظمة .

المنظمة :

يساعدك هذا الجزء على التعرف إلى نفسك كعضو فى المنظمة بالإضافة إلى دورك كمدرب أو مستشار وذلك بتعريفك بأنواع مختلفة من البنى والثقافات : مما يساعدك على استيضاح الثقافة السائدة فى منظمتك ، وسوف تتمكن من رسم الخريطة التنظيمية لمنظمتك على أساس من خبرتك الحالية والنماذج الموضحة هنا .

كم مرة تتوقف أثناء عملك لتفكر فى المنظمة التى تعمل بها ؟ هل تعتبرها شيئًا مسلمًا به تجده أمامك ؟ . هل بحثت عن كتاب الأدوار الذى يقول إننا فى هذه المنظمة نؤدى الأشياء بهذه الطريقة ، والذى يرشدك كيف تتعامل مع الآخرين ، وكيف تتعامل مع الأخطاء ؟ وإلى من تتحدث ؟ هل يمكن تناول القهوة على المكتب ؟ . والقائمة من هذه الأسئلة لا تنتهى ، هذا الدليل يشبه كتاب الآداب الاجتماعية (إتيكيت) ، ولكنه غير مكتوب .

إن معرفة هذه الآداب من أصعب التحديات التى تواجه القادم الجديد للمنظمة ، سواء كان عضوًا جديدًا فى هيئة العاملين أو متدربًا من قسم آخر . وبالرغم من صعوبة هذه الأمور إلا أنك بعد مضى بعض الوقت سيتكون لدى الآخرين فى المنظمة فهمًا عامًا حولك . وبهذا الفهم يدركون أنك لا تقوم بالتحدث فى الممرات ، ولا تتناول كوبًا من القهوة مثلاً لأنك ترغب فيه ، ولكن أين يمكن قراءة هذه التعليمات ؟ كل هذه الاعتبارات تسمى ثقافة المنظمة ، ويشار إليها فى بعض المؤلفات بالمناخ التنظيمى . وهى كل الأشياء التى تتعلمها ببقائك بعض الوقت فى المنظمة .

عند الانخراط فى المنظمة للمرة الأولى قد يقدم لك كتاب تعريفى بها ، كما أن العقد مع المنظمة قد ينص على بعض الشروط . هذه هى القوانين الرسمية للمنظمة غير أنه مع مرور الوقت ستدرك خواص المنظمة التى ستتعايش معها و بها . والذى أعنيه هنا أنك تتعلمها باستمرار حتى تصير جزءًا منك ؛ ولذلك فهى صعبة التحديد .

(انظر التمرين) .

تمرين :

حاول التعرف على القوانين غير المكتوبة فى منظمتك . قد يساعدك على ذلك تسميتها اسم شخص أو حيوان . حتى إذا فرغت من ذلك تعرف على شعورك نحوها ولماذا تشعر بذلك ؟

ربما تكون قد تبينت بعض القوانين غير المكتوبة ، بعضها يدفعك لعمل أكثر من المطلوب فى العقد ، والآخر يستدعى عملاً أقل وهذه بعض الأمثلة :

- العمل حتى بعد الخامسة مساء .
- الحضور المبكر كل صباح .
- عدم الاستفادة من كامل وقت الغداء .
- عدم التوقف لتناول القهوة .
- نقل بعض عملك إلى المنزل .
- عدم الاستفادة من الإجازة المرضية .
- الذهاب إلى المنزل مبكرًا لأنه يوم الجمعة [١] .
- زيارة الطبيب وقت الدوام الرسمى .
- تناول القهوة على مكتبك .
- الغداء يستغرق مدة من الوقت .
- التوقف للحديث مع المدير .
- التجول فى الأقسام الأخرى لمعرفة ما يجرى .
- التواجد فى مكتبك طالما يحتاجك المدير .

كما ترى من القائمة فإن بعض القوانين غير المكتوبة تعمل لصالحك والبعض الآخر مثبط . و مرة أخرى تعتمد هذه القوانين غير المكتوبة على ثقافة المنظمة ؛ ولذا دعنا نلقى نظرة على الثقافات المختلفة التى توجد فى المنظمات .

(١) يعتبر يوم الجمعة في الغرب خامس أيام العمل الأسبوعي وهو يشابه يوم الأربعاء هنا في المملكة .

الثقافة :

قد يكون عمل شارلز هاندى من أحسن الأعمال فى هذا المجال ، حيث وصف أربعة أنواع رئيسة من الثقافات هى :

- ثقافة القوة .
- ثقافة الدور .
- ثقافة المهمة .
- ثقافة الشخص .

وتجد أدناه توضيحاً مختصراً لكل من هذه الثقافات مأخوذاً عن عمل (هاندى) .

ثقافة القوة :

توجد هذه الثقافة فى المنظمات الصغيرة الرائدة ، وتعتمد على وجود قوة مركزية وعلى الثقة و التعاطف بين المشتركين حتى تكون فعالة . كما تعتمد على القدرة على قراءة الأفكار والحوار الشخصى الفعال فى اتصالاتها . وهنا يوجد القليل من القواعد و الإجراءات والقليل من البيروقراطية ، ويتركز التحكم فى يد شخص أو اثنين .

وتتخذ القرارات فى هذه الثقافة بواسطة مجموعة صغيرة من الناس ، وتعكس هذه القرارات توازن القوى ، وهذا يعنى أن القرارات تتخذ لأسباب سياسية وليس نتيجة التحليل المنطقى للواقع .

وتتميز هذه الثقافة بالقابلية لسرعة الحركة ، مما يؤهلها للاستجابة للتهديد والمخاطر والفرص . وتعتمد لذلك على الأشخاص وليس على اللجان مما يؤدى إلى تنافس شديد داخلها ، حيث يصبح الحكم على الأشخاص حسب النتائج .

هذه المنظمة مثالية لإدخال التغييرات . وعلى الرغم من استجابتها السريعة للأحداث إلا أن فاعليتها تعتمد على الشخص أو الأشخاص الذين يتبوءون المركز ، وتناسب هذه الثقافة المحبين للسيطرة والسياسيين و المخاطرين الذين يعتبرون الأمان الوظيفى فى مؤخرة أولوياتهم .

ثقافة الدور أو البيروقراطية :

تنعت هذه الثقافة بالبيروقراطية ، ولكن نظراً لأن كلمة البيروقراطية لها معنى سلبى اليوم ، فإن استخدامنا لمصطلح ثقافة الدور أجدى هنا . وتنمو هذه الثقافة فى المنظمات الكبيرة ذات الطبقات المتعددة والمحتوية على العديد من الأقسام والتخصصات مثل : قسم المالية والمشتريات والإنتاج والتدريب والصيانة أو الخدمة . ويتم التحكم فى العمل من خلال القواعد والإجراءات ، فهناك إجراءات لكل دور ووصف وظيفى له مع ترتيب تسلسلى للاتصال و قواعد للانضباط والشكوى وأخرى للترقيات وتطوير الموظفين ... إلخ . وهذه التخصصات والأقسام تنسق بواسطة طبقة محددة من كبار الإداريين ، أو بواسطة مجلس تنفيذى . وتعتمد القرارات بقوة على القواعد والإجراءات .

وتظهر فوائد هذه الثقافة حين تدعو الحاجة إلى سلم ترقيات ، وحين تعمل المنظمة فى سوق يدعو إلى التعمق فى التقنية والتخصص على حساب الكلفة والإبداع . ولا تستجيب هذه المنظمات للتغيير بسرعة وتتفاعل معه ببطء أكبر حتى ولو ظهرت دواعيه . وتمنح هذه المنظمة الفرد الأمان والاستشراف مع توقع خطورة أقل وهناك مساحة ضيقة لذاتية الفرد ومسئوليته .

ثقافة المهمة :

تعتمد هذه الثقافة على المهمة أو المشروع وتوجد حين يكون التنافس شديداً فى السوق ، أو حين تكون المنتجات ذات عمر افتراضى قصير ، أو حين يكون لك أكثر من دور فى المنظمة ، إن التحكم فى هذه المنظمة صعب ويعتمد على الإدارة العليا المحددة لحصص المشروع من عاملين وإمكانات . وهناك النزر اليسير من التحكم يتم ممارسته إذا ما تم تخويله ، غير أن تجاوزه يعتبر خرقاً للقواعد .

ومن أهم مزايا هذه الثقافة التكيف لكنها لا تخلو من المثالب ، فليس هناك سلم ترقيات ولا تعمق فى التخصص وهى غير مستقرة خاصة عند نقص الإمكانات . ومع أن اتخاذ القرار صعب فيها إلا أنها مناسبة للإداريين المبتدئين ومتوسطى المستوى ، حيث إنها تركز على العمل ضمن مجموعة أو فريق وعلى مهارات القيادة .

ثقافة الشخص :

هذه الثقافة غير عادية حيث يجتمع مجموعة من الأفراد للمشاركة فى الموارد ، فى حين يقوم كل منهم بعمله الخاص . ومثال لذلك : الممارسون العامون و المحامون والمحاسبون القانونيون وأطباء الأسنان و استشاريو التدريب وفى بعض الحالات الأخصائيون داخل المنظمة ، وفى الحالة الأخيرة يرى هؤلاء أن المنظمة تخدم غاياتهم ويعتبر كبار أعضاء الفريق الصحى فى المستشفيات مثالاً جيداً على ذلك . والقواعد والإجراءات الوحيدة هنا هى ما يتم الاتفاق عليه ، وعادة ما يكون فى حدود ضيقة جداً . ويتخذ القرار بالمشاركة بين مجموع المكونين لهذه المنظمة .

ثقافة منظمتك :

عندما تريد تطبيق النماذج على منظمتك يجب الانتباه إلى أن هذه الأنواع التى أشير إليها آنفاً هى أنواع مثالية ، بمعنى آخر لا يمكن رؤيتها كما وصفت هنا تماماً . فمعظم المنظمات خاصة الكبيرة منها تضم شواهد على النماذج الأربع كلها ، والمهم أن تتبين النوع السائد منها فى منظمتك أو فى قسم من المنظمة ، والمفاتيح التى عليك الأخذ بها هى :

- بيد من تقع السلطة ؟
- ما نوع القواعد والإجراءات المعمول بها ؟
- ما هو أسلوب اتخاذ القرار ؟
- ما هى فوائد ومثالب هذه الثقافة لمنظمتك ؟
- ما نوع الأشخاص الذين تناسبهم هذه الثقافة ؟

تمرين

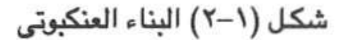
اكتب تقريراً مختصراً توضح فيه الثقافة السائدة فى منظمتك . و يمكنك الاستفادة من الأسئلة المذكورة أعلاه .

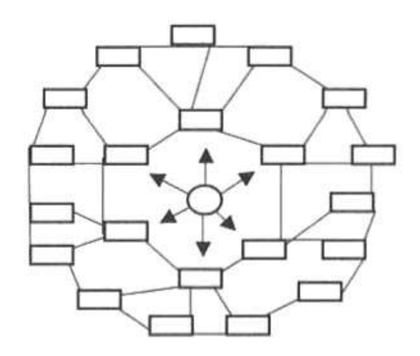
أنواع البنى التنظيمية :

ليست ثقافة المنظمة هى المؤثر الوحيد علينا ، بل يمكن أن تؤثر بنية المنظمة على العاملين فيها . وقد يكون من المناسب التعرف على علاقة البنى التنظيمية بالثقافة فى المنظمة ، ولتبسيط ذلك نقوم هنا بمعاينة أنواع البنى المتعلقة بأنواع الثقافات المذكورة أعلاه .

ثقافة القوة = البنية العنكبوتية :

ولدى هذا النوع من البنية سلطة مركزية تشع السلطة والتأثير من ذلك المركز مثل بيت العنكبوت . انظر الشكل (١-٢) .

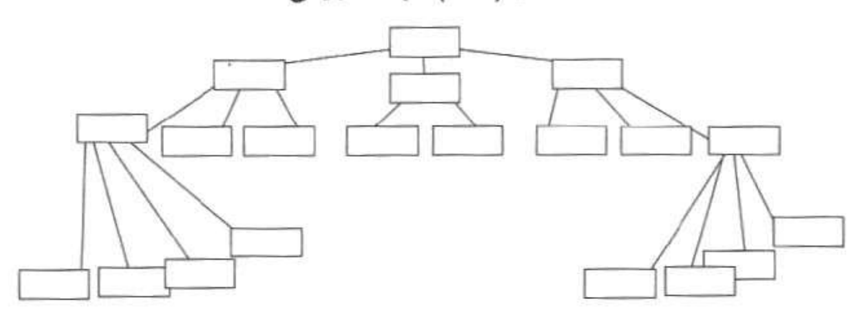

شكل (١-٢) البناء العنكبوتى



ثقافة الدور = البناء الهرمى :

يمكن تمثيل هذه البنية بالهرم (انظر الشكل ٢-٢) ، حيث القاعدة العريضة من العاملين ينسقون بأعداد أقل من الإداريين ، والذين ينسق عملهم بأعداد أقل من الإداريين ، وكذلك ينسق أعمال هؤلاء بأعداد أقل من الإداريين الكبار والذين تتم السيطرة عليهم بواسطة مجلس تنفيذى . فالهرم يضيق كلما اتجهنا إلى أعلى البناء التنظيمى .

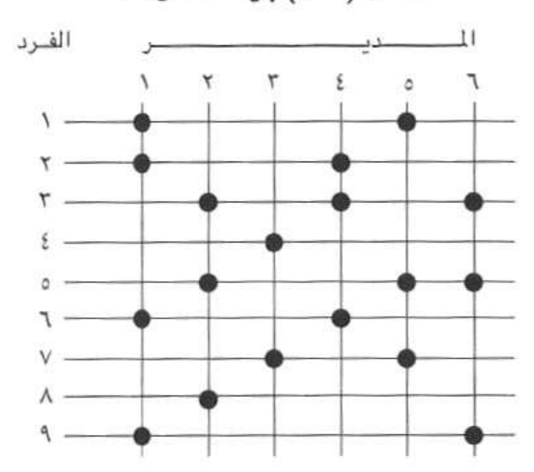
شكل (٢-٢) البناء الهرمى



ثقافة المهمة = بنية المصفوفات :

يجتمع الفريق فى هذه الثقافة لأداء مهمة محددة مع بقاء كل منهم مرتبطاً برئيس مباشر (انظر الشكل ٣-٢) . وأحسن مثال على ذلك الكليات ، حيث تتوزع إلى مجالات تعليم مختلفة مثل : المحاسبة و الإدارة والتسويق ، ولكل من هذه الأقسام رئيس . ولكن لأن الكلية قد صممت لتعليم العديد من المواد ، ولكل مادة رائد مسؤول . ولذلك إذا كنت محاضراً فإنك سترفع تقاريرك لكل من رئيس القسم و رائد المادة التى تقوم بتدريسها ، مما قد يؤدى إلى التعقيد فى بعض الأحيان .

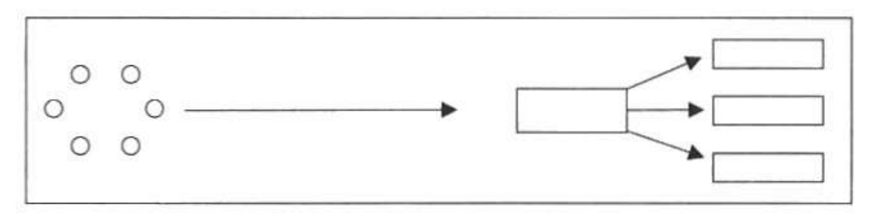
شكل (٣-٢) بنية المصفوفات



ثقافة الشخص = البنية العنقودية :

كما تبينت سابقًا أن هذه الثقافة غير عادية (انظر شكل٤-٢) حيث هناك القليل من البنية الرسمية التى تدعم عمل النجم أو النجوم . وعندما يكون لديك مجموعة من هذه النجوم ، فإنها تمثل مجرة من الأفراد ، وبالرغم من ذلك فقد تكون البنية الداعمة ذات ثقافة خاصة بها .

شكل (٤-٢) البنية العنقودية



الآن ألق نظرة على التمرين . من المحتمل أنك ستنتج رسمًا قريبًا من أحد البِنَى الموضحة ، ولكن المهم أن تتبين موقعك فى هذه البنية حيث إن ذلك يؤثر على درجة مشاركتك فى عملية اتخاذ القرارات لتنمية الموارد البشرية .

تمرين

باستخدام المعلومات عن ثقافة المنظمة التى تعمل بها أو تعمل مستشارًا لها والمعلومات عن البنى .

أولاً : ارسم بنية منظمتك .

ثانيًا : حدد موقعك فى هذه البنية .

كيف ينظم التدريب :

لكى يكون التدريب والتطوير ناجحًا يجب أن ينظم بفاعلية ، ولذا فعلى المنظمة إيجاد قسم خاص للتدريب أو على الأقل شخص متفرغ له بقسم الموظفين . ومن

الضرورى أن يكون للتدريب سياسة وخطة و مخصصات مالية معقولة ، بالإضافة إلى ممثل له مدعومًا على مستوى مجلس الإدارة . ومن المهم إدراك أن التدريب ليس حلاً لكل مشكلة ، بل قد يكون بالفعل السبب فى تفاقم الوضع ، وسنتطرق إلى ذلك بتفصيل أكبر فى الفصل السادس (ص ١٦٠) .

يلتصق التدريب عادة بمشكلات الأداء سواء الظاهر منها أو المتوقع ؛ ولذلك يجب أن يكون هناك إطار منهجى لتحديد ودعم التدخلات التدريبية (التدخلات مصطلح يعنى أى نشاط للتطوير أو التدريب) .

تمرين

عدد الخطوات أو المراحل التى تعتقد أنها لازمة لتدريب منهجى و فعال .

وبإنجازك للتمرين (انظر المربع) قد تكون عددت بعض التالى :

١ - حددت المصطلحات المرجعية .

٢ - التحليل الوظيفى .

٣ - تحليل المعارف والمهارات .

٤ - تحليل المجموعة المستهدفة .

٥ - تحليل الاحتياجات التدريبية وتحليل المحتوى .

٦ - وضعت معايير للتقويم .

٧ - أعددت أهداف التدريب .

٨ - درست طرق التدريب واخترت المناسب منها .

٩ - صممت وجربت التدريب .

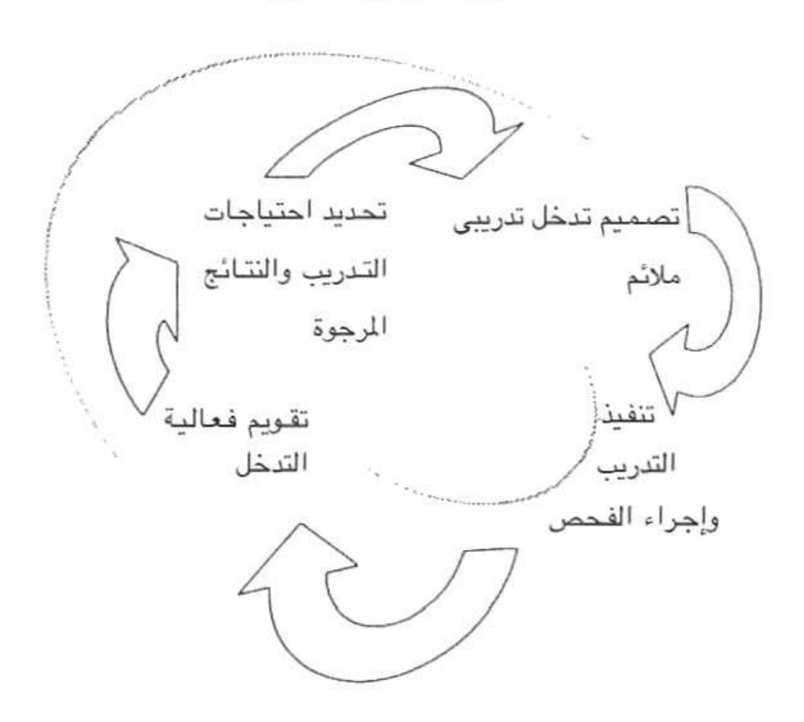
١٠ - نفذت التدريب .

١١ - تحققت من المصداقية الداخلية .

١٢ - تحققت من المصداقية الخارجية والتقييم .

ويمكن تمثيل هذه النقاط بسهولة فى دورة التدريب انظر الشكل (٥-٢) .

شكل (٥-٢) دورة التدريب



مراحل دورة التدريب :

لقد وصفت هيئة ريادة التدريب والتطوير (TDLB) فى بريطانيا الهدف الرئيس من التدريب والتطوير بأنه تطوير الإمكانات البشرية لمساعدة المنظمات والأفراد فى تحقيق أهدافهم . إن استخدام دورة التدريب يساعد فى تحديد قدرة التدريب والتطوير ، ولقد استخدموا مراحل دورة التدريب لتعريف النواحى المختلفة للقدرة فى التطوير والتدريب ، واختاروا دورة التدريب لأنها :

- تصف عمليتى التدريب والتطوير بمنهجية وتفصيل كاملين .
- مألوفة لدى جميع المهتمين بالتدريب .
- يمكن تحديد معظم الأدوار التطويرية والتدريبية فى إطارها .

ولهذه الدورة العديد من التطبيقات ، ويعتمد استخدامها على مبدأ مساعدة العاملين فى مجال مشكلات الأداء الحالية أو المستقبلية ، وسيتطرق الكتاب فى الفصول المختلفة إلى تفصيل كل مرحلة فى الدورة وهذا إيجاز لهذه المراحل .

تحديد الاحتياجات التدريبية :

لقد ذكرنا باختصار أن مشكلة فى الأداء السابق أو الحالى أو المستقبلى يمثل القاعدة للكثير من التدخلات التدريبية ، وقد تكون تلك المشكلات متعلقة بدور فرد الآن أو لتطور نحو دوره فى المستقبل . بعض هذه المشكلات تحتاج إلى تدخلات كبيرة ، والآخر إلى تدخل بسيط نسبياً . ويساعد تحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين التعامل مع مشكلة الأداء : ذلك لأن التدريب هو استجابة لمشكلة محددة فى الأداء ، وأما إذا لم يكن هناك مشكلة أداء فليس هناك مبرر للتدريب حينئذ .

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يشكل الأساس لكل التدخلات التدريبية . وهناك بعض الطرق التى يمكنك استخدامها لتحديد هذه الاحتياجات التدريبية سيتم تغطيتها فى الفصل السادس (ص ١٥٧) ، لكن من المهم أن تتذكر أن التدريب وحده لا يمكن أن يعالج مشكلة الأداء علاجًا تامًا . و لكى يكون التدريب ناجحًا فلا بد من تحديد الاحتياجات الأخرى غير التدريبية والمتعلقة بمشكلة الأداء وتضمينها فى التدخل المقترح . إن الاحتياجات غير التدريبية عادة ما تكون إما تقنية أو تعود إلى النظام .

تمرين

اشرح باختصار كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية فى منظمتك .

تخطيط وتصميم التدريب :

هذه إحدى مراحل دورة التدريب المنهجية والتى تهتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لمعالجة الاحتياج المحدد .

بعض مشكلات الأداء يمكن علاجها بالمتوفر من معطيات التدريب ، والبعض الآخر يحتاج إلى أسلوب إبداعى وابتكارى يشمل مراحل التخطيط والتصميم والإنتاج .

والاعتبار الآخر الذى يجب أخذه فى الحسبان فى هذه المرحلة هو تخطيط أى تدخل تدريبى فى ضوء العوائق الأخرى ، وهذه العوائق قد تكون مالية أو نقص فى موارد أو تشغيلية أو عمالية ... إلخ . ومهما تكن هذه العوائق فإن لها تأثيراً على طبيعة ومجال التدريب .

إن تخطيط تدخل تدريبى سواء كان لفرد أو لمجموعة يجب أن يركز على النتائج المطلوبة ، وعادة ما تكون النتائج تحسناً فى الأداء ؛ ولذلك فإن التدريب لا ينتهى إلا بإحراز هذا التحسن فى الأداء . ولقد تزايد النظر إلى التدريب فى ضوء نتائجه وتحول التركيز عن عمليات التدريب . وهنا على المدربين الحذر من "رمى الطفل مع ماء الاستحمام" [٢] ؛ لذلك علينا التأكد من أفضل العمليات التى تؤدى إلى أفضل النتائج وإلا فإننا سنتعرض لتدنى نوعية نتائجنا .

و مع تعاظم الاهتمام بالقدرات القابلة للقياس وإمكانيات الأداء كنتائج ، علينا أن ندرك أن الدورات ليست التدخلات الوحيدة التى نملكها ، بل إن الدورات جزء من تدخل تدريبى أوسع وهى بذاتها لا يمكن أن تغطى احتياجات مشكلة فى الأداء كلها . وهذه أهم إيجابيات وسلبيات الدورات :

- إنها عادة ذات مدة ثابتة بغض النظر عن الاحتياجات الفردية .
- إنها تصمم لمجموعة من الناس يعتقد تشابههم فى الاحتياجات .
- عادة ما تكون عامة التوجه ولذلك فهى ليس بالضرورة مخصصة للوظيفة أو الأداء .
- إنها مجدية اقتصادياً على المدى القصير .

إن تصميم التدريب يعنى ببساطة تطبيق تقنيات التدريب لاستنباط فرص التعلم . وإذا تم وضع أهداف واقعية ودقيقة للتدخل فإن تصميم فرصة التعلم ستطابق إلى حد بعيد تلك الأهداف . والآن انظر إلى هذا التمرين .

تمرين

ما هو نوع التدخلات التدريبية التى تقدمها منظمتك أو إدارتك وأى شكل تأخذ ؟

---

(٢) هذا مثل غربي والمقصود هنا عدم الاستخفاف بعمليات التدريب في خضم الاهتمام المتزايد بنتائجه . (المترجم) .

إن نوع التدخل الذى وصفته فى التمرين لابد وأن يكون له أهداف محددة . أما الشكل الذى يأخذه فقد يكون أحد الأشكال التالية :

- التعلم النشط أو الحركى .
- حالات دراسية .
- تنمية مهارات .
- تكوين فريق .
- التعلم بالخبرة .
- لقاء مجموعات .
- تمرين .
- توجيه .
- تغيير وظائف .
- عقود تعلم .
- تخطيط عملى .
- تدريب بالحاسب .
- تطوير ذاتى .
- إرشاد وظيفى .
- تعلم عن بعد/مرن .
- مواد تدريبية .
- أيام تطوير .

تنفيذ التدريب :

يعتمد التنفيذ الناجح للتدريب على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وإدراك المتدربين للحاجة للتدريب ، كذلك لابد من دعم الإدارة للتأكد من أن التدخل على مستوى مناسب لكل من المتدربين ولمشكلة الأداء ، كذلك يمكنك المحافظة

بل وزيادة المشاركة بالاختيار الموفق لطريقة التدريب ، وبالتأكد من امتلاك المدرب أو المطور الخليط المناسب من المهارات الفنية التى تدعم الاحتياجات التعليمية للفرد .

بعض الأحيان يكون من المناسب إقحام بعض الزملاء فى عملية التنفيذ ، ففى حالات عديدة يكون المدرب هو المدير ذاته أو الأخصائى الفنى ، وبدون مساهمة هؤلاء فإنه من غير المتوقع أن يتم بلوغ الأداء المطلوب بالسرعة والكفاءة المناسبة . (انظر التمرين) .

كما أنه من المهم التفاعل الثلاثى بين كل من الأهداف والطريقة والمتدرب ، وبمعنى آخر الأمر المراد تعلمه و الطريقة المتميزة للتعلم والمتلقى أو المشارك . ويغلب أن يقع اضطراب بسبب طغيان أحد هذه العناصر على الأخرى مما يؤدى إلى تدنى فاعلية التدريب .

تمرين

من يشارك فى تنفيذ التدريب فى منظمتك ؟

حسب منظمتك فإن هناك العديد من الأشخاص الذين تكون مشاركتهم مجزية مثل : المدربين والاستشاريين ومديرى التدريب ومدير الشركة والمتدربين أنفسهم والمستفيدين ومدير شئون الموظفين ومساعدى شئون الموظفين ومديرى الخطوط الأولى .

التقييم :

ربما تكون هذه المرحلة من دورة التدريب هى الأكثر أهمية والأكثر إغفالاً ، وتهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن سؤال إلى أى مدى كان هذا التدخل مفيداً ؟ وحيث إن النفع يجب أن يعود على المنظمة التى مولت التدخل وعلى المتدرب ، فإننا بحاجة لتمحيص النتائج التى حصلنا عليها . ولكى نستطيع أن نفعل ذلك فإنه يجب تصميم التدخل بشكل يسمح بقياس التحسن (التغيير) . و إذا كنا قد حددنا مصطلحات مرجعية وأهدافاً غير غامضة أثناء التصميم فإنه من الممكن التحقق من بلوغ نتائج موفقة .

ولكن ماذا نعنى بالنجاح ؟ إنه عادة ما يعنى أن :

- المتعلم أو المشارك يستطيع أن يقوم بما هو متوقع منه كنتيجة للتدخل .
- تحقيق الاحتياجات التدريبية والتطويرية و علاج أى مشكلة أداء قائمة أو متوقعة للمتدربين قد أنجز .
- ينظر إلى استثمار المنظمة فى التدريب على أنه مفيد وفعال .
- يحافظ المدربون وقسم التدريب على مصداقية (جدارة) التدريب فى المنظمة وتتوسع قاعدة تأثيره .

تمرين

كيف تقرر منظمتك ما إذا كان التدريب قد حقق النجاح أم لا ؟

هناك العديد من الطرق التى يمكن أن تقيس بها منظمتك فاعلية التدخل التدريبى وقد تضم الطرق التالية :

- سؤال المتدربين/ المشاركين رأيهم فى التدريب الذى تلقوه .
- يطلب من المديرين فحص أى تحسن فى الأداء بعد التدخل
- يفحص المدربون جودة أدائهم وجودة التدخل .
- سؤال المستفيدين رأيهم فى فاعلية التدخل باستخدام أهداف و معايير متفق عليها .

كما أن هناك العديد من مقاييس التقييم والمصداقية الداخلية والخارجية وستغطى بالتفصيل فى الفصل التاسع (ص ٢٦٧) . وقد يكون مناسبًا الآن التمعن فى الأسباب التى تدفع بالمنظمة إلى الاستثمار فى التدريب ومن هو المستفيد منه .

الاستثمار فى التدريب :

لماذا تهتم المنظمات بالتدريب ؟ ألا يمكن أن ندع العاملين يتعلمون بأنفسهم ؟ لماذا نزعج أنفسنا بالمصاريف ونحجز القدرات البشرية لتخطيط وإدارة وتنظيم وتنفيذ وتقييم التدريب ، ناهيك عن الإنتاج المفقود عندما يتعلمون خارج الوظيفة . هناك العديد من

الأسباب التى تبرر ببساطة لماذا لا نعتمد على قدرة الفرد الطبيعية على التعلم ؟ وهى :

- سيكون احتمال اكتسابهم لعادات سيئة أو طريقة خاطئة كبيراً .
- قد لا يستطيع الفرد أداء الأهداف بمهارة .
- قد يمثل ذلك خطراً على صحة وسلامة المتعلم أو على الآخرين .
- متى ما تم تعلم وممارسة مهمة بشكل خاطئ فإنه من الصعب التغيير إلى الصواب .
- الأداء بغير قدرة يؤدى عادة إلى نتائج رديئة .

إن كل ما ذكر أعلاه قد يؤدى إلى تكلفة عالية غير منظورة على المنظمة . هذه التكاليف الخفية تشمل شكوى العملاء ، وقيمة تصحيح الأخطاء ، وارتفاع معدل تبديل العاملين ، ورعاية متدنية للعملاء ، ومعدلاً مرتفعًا للرفض ، بالإضافة إلى عطب الأجهزة المتكرر بسبب سوء الاستخدام أو الصيانة الرديئة ... إلخ . وهذه الأمور قد تكون من المظاهر اليومية فى المنظمة ، وبالطبع يمكن رؤيتها فى بعض الأحيان كجزء من ثقافة المنظمة . وهذا قد يؤدى إلى دمار المنظمة على المدى المتوسط والبعيد ولا ينظر إليها على أنها بسبب سوء التدريب . ولذلك فإن التدريب مهم جداً فى هذا السياق ذلك أن المنظمة إذا اعتمدت فقط على التعلم المتحصل طبيعيًا ، فبالإضافة إلى المشكلات المذكورة أعلاه ، فإن المنظمة قد لا تحقق النجاح .

إذاً فالتدريب فى هذا الإطار عنصر جوهرى لنجاح المنظمة .فإذا كان اعتماد المنظمة على التعلم المتحصل بشكل طبيعى فقط فإنه بالإضافة إلى المشكلات المحددة أعلاه فقد لا تبلغ المنظمة مرحلة النجاح . والتدريب عامل نجاح حاسم ، فإذا لم يتدرب البائع على المنتج الجديد ، أو عمال الإنتاج على الجهاز الحديث أو الإداريين على التقنيات الجديدة ... إلخ فإن تعلمهم لهذه المستجدات سيستغرق دهراً طويلاً كى يصبحوا فعالين أو قد ينحون إلى الخطأ .

إن التعلم الفعال مع الموارد المناسبة يعنى الإنتاج الناجح والتدريب هو الوسيلة التى يتم بواسطتها توجيه العمليات المنهجية للوصول إلى تحسن فى الأداء من خلال التعلم المنظم ولتحقيق نتائج فعالة .

نحن كمدربين سواء كنا متفرغين أو غير متفرغين، مستشارين أو مديرى خطوط ، خارجيين أو داخليين مقتنعون أن التدريب مجد اقتصادياً واستثماره مهم لنجاح المنظمة على المدى البعيد . ولكن لماذا لا يوافقنا مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين ؟ لماذا ينظر إلى التدريب كتكلفة ولا ينظر إليه كاستثمار ؟

فى عام ١٩٨٥م عرض كوبر و ليبراند تقريراً عن دراسة اتجاهات الإدارة فى بريطانيا بالمقارنة مع مثيلاتها فى أوروبا حول الاستثمار فى التدريب والتعليم المهنى . وهذه بعض نتائجه فيما يخص اتجاهات الجانب البريطانى نحو الاستثمار فى التدريب :

- إدارياً يعتبر الصرف على التدريب استثماراً ولا يعامل كذلك فى المفاهيم المالية .
- قرارات مصروفات التدريب يتم اتخاذها على مستوى المديرين وليس على مستوى كبار التنفيذيين .
- عندما تتخذ هذه القرارات عادة ما تكون استجابة وليس مبادرة .
- مصروفات التدريب تعتبر إضافة فى التكلفة يمكن التخلص منها أوقات الشدة ، وليس استثماراً ينمى روح المنافسة .

قارن هذا بتوجه الإدارة فى ألمانيا والذى يرى أن الركود ليس فرصة فقط للتدريب للمستقبل بل إن التدريب ضرورة لمواجهة التحديات المستمرة .

ولعل من التحديات الكبرى التى تواجه المنظمات ، ليس فقط فى بريطانيا بل فى دول كثيرة أخرى من العالم ، الحاجة إلى التعرف على العلاقة بين التدريب التطبيقى المنظم والربح . ولتحسين هذه الصورة فى بريطانيا بدأت دائرة التوظيف منذ عام ١٩٨٧م فى تقديم برنامج الجائزة الوطنية السنوية فى سبيل زيادة إدراك المنظمات لضرورة الاستثمار فى التدريب ، وينص هذا البرنامج على :

أن التدريب نشاط تجارى أهدافه جدية ويستدعى إدارة حاسمة ، وقد وجد التدريب لدعم الأعمال ولم توجد الأعمال لدعم التدريب ؛ ولذلك فإن التدريب هو مسؤولية رجال الأعمال وليس أخصائى التوظيف فقط . وعندما يجد التدريب

الاهتمام الكافى من الإدارة العليا فإنه يساعد فى تطوير الخطط الرئيسة للأعمال المهنية ويحسن أداء العمليات ويساهم فى التعامل مع الطوارئ .

(إدارة التدريب ١٩٩٢م) :

وفى مبادرة لاحقة لدائرة التوظيف فى المملكة المتحدة خصصت شهادة تأهيل للمنظمات باسم "شهادة دائرة التوظيف للمستثمرين فى الموارد البشرية" ولكى تؤهل المنظمة للحصول على هذه الشهادة عليها الالتزام بتطوير مواردها البشرية باستمرار (انظر التمرين) .

تمرين

ما هو توجه منظمتك نحو التدريب ؟ وهل يختلف رأى المديرين غير المدرَّبين عن المدرَّبين ؟ ما هى الشواهد التى تؤيد هذا الرأى ؟

هناك العديد من القضايا التى تهم المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم وهى :

- الربحية .
- التسويق أو زيادة المبيعات .
- تدفق النقد .
- تقليل المصروفات / احتواؤها .
- التحكم فى المخزون / قائمة الجرد .
- تحسين الإنتاجية .
- المنافسة داخل المملكة المتحدة ومن الخارج .

هذه القضايا وبترتيب مشابه لهذا تقارب بشكل عام تلك المحددة فى المنظمات الكبيرة . هذه المعلومة لها صلة مباشرة بك كمدرب ، فلكى يكون دورك فعالاً يجب أن تتوجه تدخلاتك إلى الأمور الرئيسة التى تؤثر فى منظمتك . وعليك توفير الدليل على أنك تتعامل مع بعض هذه القضايا .

ولكى يبدو التدريب ملائمًا وبالتالى استثمارًا يجب عليك أن توضح العلاقة بين المشكلات المحددة وأهداف التدريب ، وكذلك تبين أن العلاقة بين تكلفة التدخل والنتائج المحددة هى تحسن فى الأداء . وكلما كانت العلاقة بين التدريب وأداء المنظمة قويًا كانت جدارة التدريب وطلبك الاستثمار فيه قويين .

إن مشكلات الأداء والاستثمار فى التدريب ليسا مشكلتين للمنظمات الخاصة أو الإنتاجية ، بل إن القطاع العام وقطاع الخدمات يقعان تحت طائلتهما بنفس الدرجة . وقد يكون من الصعب تبين موقع تدنى الأداء فى المنظمات الخدمية .

قد يكون أكثر صعوبة ، فى المنظمات الخدمية تحديد موقع حدوث المشكلة . وفى بعض الأحيان ما نصفه بأنه مشكلة هو عرض أو ظاهرة لأمر يحدث فى مكان آخر من المنظمة . خذ المثال التالى :

فى منظمة كبيرة للتخمير فيها العديد من الإدارات المترابطة (بما فيها البيوت الشعبية المستأجرة) أخطر مدير التدريب بمجموعة من مشكلات الأداء . هذه المشكلات تضم عددًا كبيرًا من أخطاء الكتبة و شكاوى من وإلى مديرى البيوت الشعبية عن البيانات المجمعة وازدياد مستوى الغياب مع ضعف المحاسبة والدعم المالى فى الظاهر بدا وكأن الحاجة تدعو إلى تدريب داعم للكتبة لتحسين التسجيل ، وكذلك تدريب مديرى البارات لتأكيد الحاجة إلى تسجيل البيانات بدقة .

ماذا كان رد مدير التدريب ؟ بعد تحرى جميع المشكلات تم تطوير أسبوع من التدريب لمديرى الإدارات المعنية على تكوين الفريق وتنمية المهارات القيادية . ولم تكن تلك استجابة عشوائية : إذ تبين أن كل تلك المشكلات أعراض لضعف عملية الاتصال بين الإدارات المعنية . لقد تحوصلت الإدارات حتى صارت تعمل فى نطاقها الضيق . وعندما أدرك المديرون أنهم يعملون لنفس المنظمة وأن مجموع ما تقدمه الإدارات المتعاونة أكبر من مجموع ما تساهم به كل واحدة منها عند ذلك بدأت مشكلات الأداء (الأعراض) فى التلاشى .

تمرين

ما هى مشكلات الأداء التى تراها فى منظمتك والتى لها أسباب حقيقية غير الأعراض الظاهرة ؟

إن تبين الأسباب بخلاف تبين الأعراض يعد شديد الصعوبة خاصة إذا كان مقدم المشكلة من كبار العاملين فى المنظمة ، وتجد أدناه قائمة من الاحتمالات التى قد تقع فى منظمتك .

- معدل دوران الموظفين .
- معدل متدنٍ لبقاء الموظفين الجدد .
- إدارة غير فعالة للاجتماعات .
- تأثير التقنية الحديثة .
- القليل من الإجراءات القياسية .
- لا يوجد مقاييس أداء واضحة .
- أهداف غير واضحة .
- تباعد بين الإدارة والموظفين .
- ضعف الاتصال إلى أعلى إلى أدنى و/أو إلى الجانبين .
- عدم وضوح فى عملية اتخاذ القرار .
- الافتقار إلى فرق العمل والتعاون بين الأقسام وداخل القسم .
- توزيع غير عادل لحجم العمل .
- حجم العمل كبير مما يؤثر على الخدمة المقدمة .
- ارتفاع معدل شكوى المستفيد .
- تردد الإدارة .
- ضعف التخطيط التنظيمى .
- عدم وجود تغطية عند غياب الموظفين .
- عدم المتابعة بعد تغير العاملين .
- وقت طويل للاستفادة من الأفكار الجديدة .

إن استثمار المنظمة فى التدريب يجب أن يوجه لعلاج أو المساعدة فى علاج مشكلات الأداء الحالية والمتوقعة . وعندما يحدث ذلك يمكن تبرير التدريب بحق . ولكن من أكبر العوائق هنا هو ثقافة المنظمة ذاتها : هذا لأن المنظمة قد تنظر إلى التدريب على أنه دورات ترشح لها الأشخاص المناسبون ، ولا تنظر إليه كوسيلة لعلاج القصور فى الأداء ، بل ووسيلة لتحسين الأداء عامة . وحتى يتغير هذا الفهم يكون دورك كمدرب هو مجرد التنفيذ .

من يستفيد من التدريب :

إن المبررات الواعدة للتدريب تضم :

- زيادة المخرجات .
- تخفيض الحوادث .
- تحسين النوعية .
- تخفيض التالف .
- تخفيض التكلفة .
- خفض تسرب العاملين .
- المحافظة على العاملين .
- تحسين الدوافع .
- استخدام أفضل للموارد البشرية .
- استخدام أفضل للموارد الأخرى .
- تحسين الخدمة .
- تحمل مسؤولية العمل .
- تحديد واضح للفرص المهنية .

بعض هذه المبررات تبدو وكأنها تفيد المؤسسة ، فى حين أن الأخرى تفيد الفرد ، لكن فى الحقيقة التدريب النظامى يفيد كلاً من المؤسسة والفرد ؛ وهذا بسبب أن العلاقة بين احتياجات المنظمة والفرد والتدريب مترابطة و شديدة التعقيد . ونتيجة لهذه العلاقة فإن كلا الطرفين مستفيد قلت أو كثرت الاستفادة ، وببساطة فهى مسألة مقدار .

وتشمل الفوائد التى تعود على المؤسسة و الفرد من الاستثمار فى التدريب ما يلى :

تحسين رضا العميل :

يعتبر العملاء مؤشر قياس مفيد لمدى نجاح الأداء فى المنظمة ، فهم فى العادة يعرفون القوى العاملة قليلة التدريب ؛ ولذا فقد يغيرون معاملاتهم إلى مكان آخر .

انخفاض تسرب الموظفين :

يمكن للتدريب والتطوير أن يحسن دوافع العاملين والتزامهم ، كما أنه ينعكس بإيجابية على سمعة المنظمة مما يدعو الموظفين ذوى القدرات العالية إلى الانضمام والبقاء فى هذه المنظمة .

توزيع أجْدَى للعاملين :

حيث إن التدريب والتطوير يقومان بمساعدة مجموعة من الأشخاص لكى يصبحوا أكثر مرونة و قادرين على أداء مهام متنوعة ، فإن الفرص ستزداد للأشخاص داخل المنظمة مما يفسح المجال داخل المنظمة لكل فرد وستستفيد المنظمة من مرونة القوى العاملة فيها .

استخدام أفضل للموارد الأخرى :

إن الاستثمار فى الأصول بحجم كبير يُمكِّن للتدريب والتطوير أن يساعدا الأفراد على التأقلم مع عمليات التغيير فى الإجراءات والقوانين بأقل "الإصابات" ، وهذا يجعل النظام أو الجهاز الجديد أكثر فاعلية وفى أقرب فرصة .

تحسن الأداء :

غالبًا ما ينعكس ذلك كارتفاع فى مستوى الجودة ورضاء العميل وتحسن سجل السلامة ... إلخ . و هنا تحصل الفائدة لكل من الفرد و المنظمة .

تمرين

خذ تدخلاً تدريبيًا *شاركت فيه مؤخرًا* و حدد :

أ – الفوائد العائدة على المنظمة .

ب – وتلك التى تعود على الفرد .

الخلاصة :

لقد غطى هذا الفصل مجالاً واسعًا من المعارف التي تؤسس قدراتك كمدرب ومطور . والآن فقد أصبحت قادرًا على تبين نوع الثقافة والبنى التنظيمية السائدة فى منظمتك ، كما تستطيع تبين موقع وظيفة التدريب فيها . وستقف هذه المعارف إلى جانبك عندما تقوم بتعزيز وظيفة التدريب فى منظمتك .

وبعد فحص البنى التنظيمية والثقافة قدمت لك دورة التدريب المنهجية والتى يمكنك بها تبرير الاستثمار فيه وخاصة فى الأحوال التى تقلص فيها ميزانية التدريب . ولقد طلب منك بعد ذلك تحديد الأسباب التى تدعو منظمتك للاستثمار فى التدريب ، وكذلك تحديد أسباب وأعراض مشكلات الأداء . و عندما تمكنت من تحديد مشكلة الأداء صار بمقدورك توضيح الفوائد التى يجنيها كل من الفرد والمنظمة من التدريب المنهجى .

وبهذا يكون الفصل قد أعطاك تصورًا عامًا للتدريب فى إطار منظمتك ، وهذا ذو أهمية قصوى : لأن النظر إلى التدريب كنشاط يتم فى فراغ يؤدى بالمدرب إلى الإجهاد بدلاً من مدرب متمكن .



المراجع :

- Cooper Lybrand associates (1985) A challenge to complancy,MSC/NEDO.
- Department of employment (1992) National training Awards Prospectus, HMSO, London.
- Handy, C B (1993) Understanding Organizations, Third edition, Penguin, London.

قراءات أخرى :

- Anderson, A H (1993) Successful Training Practice: A Manager's Guide to personnel Development, Blackwell, Oxford. (Identifies how a co-operative approach between training specialists and managers can lead to a more effective, systematic approach to training.)
- Buckley, R and Caple, J (1994) The Theory and Practice of Training, third edition, Kogan page, London.
- If you want to know more about organizational structures, see the following two books :
- Cush way, B and Lodge, D (1993) Organizational Behavior and Design, Kogan Page, London
- Huczynski, A and Buchanan, D (1991) Organizational behavior, second edition, prentice Hall, London.
- Moss , G (1993) The Trainers Desk Reference ,second edition , Kogan Page , London.

الفصل الثالث

دور المـدرب



المقدمة :

إن دورك كمدرب داخل منظمتك يعتمد على العديد من العوامل والتى تشمل حجم وأهداف المنظمة وأى مشكلات أو تغييرات حالية أو متوقعة وأى سياسات تدريبية أو إستراتيجيات للتدريب تتبناها ، وكذلك الوضع الحالى لوظيفة التدريب فى المنظمة ، بالإضافة إلى مهاراتك ومعارفك و خبراتك و ثقافة المنظمة العامة . ويركز هذا الفصل بشكل أساسى على الأدوار المختلفة التى يقوم بها المدرب ، وبالتالى أهم المهام التى ينبغى أن يؤديها نتيجةً لتلك الأدوار .

تحديد الأدوار المناسبة :

حددت المعايير المهنية للمدربين من هيئة ريادة التطوير والتدريب (TDLB) أربعة مجالات من النشاط للمدرب والمطور هى :

المجال (أ) : تحديد احتياجات التدريب والتطوير .

المجال (ب) : تصميم خطط وإستراتيجيات التدريب والتطوير .

المجال (ج) : تقديم فرص تعليمية وموارد ودعم .

المجال (د) : تقويم فاعلية التطوير والتدريب .

وكما سترى فى الفصل الثانى (ص ٥٢) فإن هذه المجالات من النشاط لها علاقة مباشرة بدورة التدريب . إلا أنه مع ظهور التطوير والتدريب للقدرة ، تأثر الدور الذى يمكن أن يقوم به المدرب الآن بشكل كبير .

التدريب على القدرات :

حتى وقت قريب كانت مهام التدريب سهلة التصنيف. فقد كان دورك الأساسى هو تصميم وتنفيذ برنامج تدريبى لمجموعة من الناس ، وكان هناك عدد من الأمور مسلم بها مثل :

- الجميع فى نفس المرحلة تقريباً من التطور والمهارات .
- المادة أو البرنامج قد يستغرقان وقتاً محدداً .

- كان المدرب مسؤولا عن تحديد سرعة التقدم .
- يتحمل المتدربون القليل من المسؤولية نحو تعلمهم وكانوا يلقنون .
- كان التحقق من مستوى المعارف يتم بواسطة الاختبارات أو الامتحانات .
- كان اختيار المتدربين يتم بدون مشاركة من المدرب .
- كل المتدربين يتلقون نفس الخبرات التعليمية .

ولذلك كان التدريب قياسيًا ، وكل واحد يحصل على نفس المنتج بغض النظر عن حاجته للتطوير . وقد يكون هذا مفيداً جداً لأنوا ع معينة من التطوير مثل : التدريب على برنامج حاسب آلى غير معروف للجميع . ولكن حتى فى هذه الحالة فإن هذه الطريقة غير مثالية ، حيث إنها لا تأخذ فى الاعتبار نمط وسرعة التعلم لدى كل شخص .

والحالة الدراسية التالية توضح كيف أن التدريب على القدرة قد يؤدى إلى عدم الرضا إذا استخدمت الأسلوب التقليدى .

> حضرنا أنا وزميلى دورة من ثلاثة أيام للفاحصين والمدققين . لقد كان البرنامج مفتوحًا وحضره ١٢ مندوبًا من منظمات مختلفة فى المملكة المتحدة . كانت أهداف البرنامج محددة فى النشرة التسويقية ، حيث كان المتوقع من المتدرب أن يكون قادراً على إنتاج ملف يحقق المعايير المهنية للفاحصين ، ومن ثم تقديم هذا الملف للفحص والتقييم . وحيث إننى وزميلى كنا نرغب فى أن نصبح فاحصين معتمدين ؛ لذا بدت لنا هذه الدورة كفرصة تطويرية مناسبة بالرغم من أن تكلفتها مرتفعة . لقد كانت الدورة كارثة لى من الناحية التطويرية وعلى واحد أو اثنين آخرين فيها . بعض المندوبين حضروا ليتعرفوا على أساسيات الإجازة المهنية الوطنية (NVQ) و بعضهم غرر به . أما الآخرون فجاءوا ليجمعوا معلومات لمنظماتهم حتى يتمكنوا من اتخاذ قرار حول المشاركة أو عدمها . لم يكن المشرفون ذوى خبرة كافية وحاولوا التركيز على تقريب مستوى المعارف والفهم لدى جميع المشاركين مما أدى إلى فقدان أهداف الدورة الموضوعة . وللأسف كان ذلك أقل من مستوى ثلاثة منا ، وكانت المعلومات المرتدة من كل المندوبين بدون استثناء تفيد بأن نتائج الأيام الثلاث لم ترض أحداً .

توضح هذه الحالة الاختلافات و الصعوبات الكامنة عند تطوير وتنمية المتعلمين لإجازة تعتمد التدريب على القدرة ، ولذلك فالتدريب والتطوير للقدرة يستلزم إعادة النظر فى كثير من طرق ومهام المبدأ التقليدى ، وقد يؤدى ذلك إلى مستجدات فى التطوير . (انظر إلى التمرين)

وتجد أدناه مجموعة إضافية من المهام لتدريب وتطوير يعتمد القدرة .

- تحديد قدرات المتعلم الحالية .
- الاتفاق على أولويات التعلم قصيرة المدى .
- الاتفاق على أهداف التعلم .
- الاتفاق على خطط التدريب ، وكذلك الاتفاق على إجراءات متابعة نتائج التعلم .
- تحديد إستراتيجيات التعلم المناسبة .
- توفير فرص تعلم تعاونى .
- دعم إنجاز الفرد لأهدافه التعليمية .
- مساعدة ودعم تطبيق التعلم .
- تقويم نتائج إنجاز الفرد والمجموعة إزاء الأهداف .
- تحوير وتبنى خطط التعلم .

تمرين

باستخدام معلوماتك عن النظام التقليدى والنظام المعتمد على القدرة حدد المهام الأخرى التى قد تحتاج لأدائها كمدرب ومطور فى نظام يعتمد القدرة .

وكما ترى فإن التركيز هنا على العمل مع الفرد ، وهذا لا يعنى إهمال العمل مع المجموعات بل بالعكس يبقى عمل المجموعات وسيلة فعالة لتطوير الأفراد . والفرق هنا هو التركيز على تطور وإنجاز الفرد وذلك يعنى حاجات الفرد فوق حاجات المجموعة .

وبحسب ثقافة وبنية وأولويات منظمتك فإنك ستقضى عدداً من الساعات متباينة فى المجالات الأربع الرئيسية والمهام المحددة المذكورة أعلاه ، كما قد تقضى أوقاتاً فى مهام لم تحدد هنا . وعلى كل حال عليك كمدرب التركيز على المجالات الأربعة المذكورة .

وبتطورك كمدرب قد يصبح دورك أكثر تخصصاً ، وقد تركز على أحد أبعاد التطوير والتدريب مثل : التصميم أو التنفيذ أو دعم التعلم المفتوح . وبالمقابل قد يصبح دورك أكثر عمومية وتنشغل فى كل أوجه التدريب والتطوير المختلفة . وعامل آخر مهم بالطبع ، هو تقدمك كمدرب . فقد يكون طموحك أن تدير وظيفة التدريب أو تود تملك استشارات تدريبية خاصة مثلاً . فبالنسبة لإدارة وظيفة التدريب ستجد المعارف والمهارات المطلوبة مغطاة بعمق فى الفصل السابع والثامن ، وقد أعطيت الاستشارة اهتماماً خاصاً فى الفصل الثامن . ولتصبح مديراً للتدريب أو استشارياً فإن كل ما فى هذا الكتاب يعد أساساً لتطورك . (انظر التمرين) .

إنه من غير المتوقع أن يقع ما تفعله خلال أسبوع فى إطار مجالات التدريب الأربعة وفروعها بدقة . ففى كفة نجد إدارة التدريب و اتصالات الهاتف والتصوير وتحديث معلوماتك وما يتم فى باقى المنظمة ، كل ذلك يأخذ من وقتنا ما نظن بأنه يمكن الاستفادة منه على وجه أفضل فى مكان آخر . ماذا تستطيع أن تعمل الآن ، عليك من الآن مراقبة وقتك فيما تقضيه وتخطط كيف تقضيه بفاعلية ، وعلى الكفة الأخرى يمكنك تحديد احتياجاتك الخاصة للنمو والتطوير مما بيناه فى الفصل الأول (ص ٢٣) . اجعل هدفك أن تفحص و تراجع أداءك كل شهر .

تمرين

باعتبار النشاطات المذكورة أعلاه :

هل ما تقوم به يقع ضمن المجالات الأربع ؟

ما هى الأهداف التى تقوم بها ؟

هل هناك من الأهداف لا يقع ضمنها ؟

كيف يمكن أن تجعل دورك أكثر فاعلية ؟

هل هناك ما عليك البدء فى عمله أو التوقف عنه ؟

سنعرض فى الفصول اللاحقة لمجالات التدريب والتطوير الأربعة المذكورة فى بداية هذا الفصل (ص ٧٣) بشىء من التعمق ، وهذا العرض سيكون كما يلى :

الاحتياجات التدريبية فى الفصل السادس (ص ١٥٧) ، التخطيط والإستراتيجيات فى الفصل الرابع (ص ١٠٣) ، دعم وتقديم التدريب فى الفصل الخامس (ص ١٢٧) ، التقييم فى الفصل التاسع (ص ٢٦٧) .

و فى الجزء التالى سنركز على المهام التى حددناها سابقًا فى هذا الفصل .

مهام التدريب والتطوير :

يحتاج التدريب على القدرات أو المعتمد على النتائج لمهارات إضافية فى التدريب عما يحتاجه التدريب التقليدى فى الدورات . وهذا لا يعنى أن التعليم بواسطة الدورات قد انتهى ، بل بالعكس فهو مكمل لعملية التعليم للقدرة . ففى الفصل الأول (ص ٢٣) بينا كيف تختلف هذه العملية عن التدريب والتطوير التقليدى . وبالرغم من أن التركيز على تطوير الفرد إلا أن ذلك ليس على حساب عمل المجموعة ، بل إنه يعنى أن عمل المجموعة يستهدف النتائج المرجوة للفرد آخذًا فى الاعتبار اختلافات الاحتياجات من فرد لآخر . وقد تعرضنا لكل من هذه النشاطات الداعمة سابقًا فى هذا الفصل ، وهنا توضح بتفصيل أكبر :

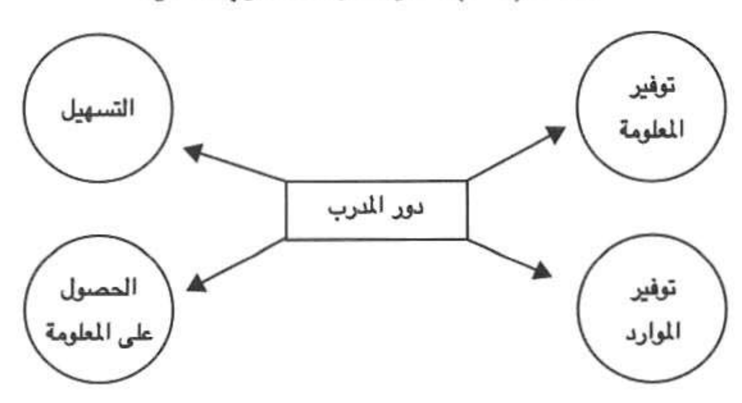
١ - تحديد مهارات المتدرب الحالية :

هناك العديد من الطرق التى يمكن أن تساعد بها فى هذه العملية :

- توفير المعلومة .
- توفير الموارد .
- الحصول على المعلومة .
- التسهيل .

وذلك كما هو مبين فى الشكل (١-٣) .

الشكل (١-٣) تحديد قدرات المتدرب الحالية



أ - توفير المعلومة :

هذه الخطوة تتكون من تحديد المعايير المهنية سواء على المستوى الوطنى أو مستوى المنظمة ، وهذا يتطلب منك مواكبة معايير الأداء والحصول عليها من مصادرها وتفسيرها عند الضرورة . وهناك مجموعتان رئيستان تحتاجان إلى هذه المعلومة هما : المتعلمون ومديروهم . إنه من الضرورى أن يتمكن مديرو الخطوط من الاطلاع على هذه المعلومة ذلك لأنهم أعرف بأداء الفرد ويمكنهم أن يوفروا لك معلومات مرتدة مناسبة .

ب - توفير الموارد :

مرة أخرى يجب أن يكون ذلك لكل من المتعلمين و مديريهم . وقد تضم الموارد مهارتك ومعارفك حول مجال وظيفى معين و "قوائم التثبت" (CHECK LISTS) سواء المعدة من داخل المنظمة أو من خارجها والتى بها يحدد الأداء الحالى ، بالإضافة إلى أى فرصة تساعد فى التأكد من القدرة ، كما يمكن أن تضم طرق اختبار المعارف الحالية .

ج - الحصول على المعلومات من مصادرها :

هناك العديد من الطرق التى تساعدك فى التعرف على قدرات الفرد الحالية ، فنقاشك مع الرئيس المباشر وإطلاعك على تقارير الأداء وتقارير الاختبارات وسجلات

الأداء الخاصة بالفرد فى المنظمة ، أو مصفوفات المهارات مثل خطة التطوير المستمر له ، كل هذه توفر لك سجلاً حديثًا نسبيًا عن قدرات الفرد الحالية .

د- التسهيل (التيسير) :

أنت هنا العامل المساعد فى العملية ، فبالتوفيق بين المعارف والأفراد يمكنك أن تساعد الأفراد فى إدراك مدى قدراتهم ، ويمكنك إضافة ذلك مع الملاحظات من الآخرين لتستطيع أن تحدد نقطة البداية للتطوير ، وهذا حيوى لأنه يوفر الفرصة للاعتراف بالخبرات التعليمية السابقة ، وهو أقل إهداراً للموارد ، إذ لا يضطر المتعلم إلى تغطية الخلفيات القديمة .

٢ - تحديد أهداف التعلم :

إن تحديد مهارات المتعلم الحالية قد يساعد فى تحديد أهداف التعلم المناسبة ، وهناك عدة طرق تمكنك من المساعدة فى هذه العملية ، وتشمل الاستشارة والحصول على النصح من الخبراء وكذلك مراجعة خطط وأولويات الأعمال فى المنظمة ، بالإضافة إلى التدريب بالمشاركة (coaching) . وباستخدام تشكيلة من هذه الطرق تستطيع أن تسهل عملية تحديد المتعلم لأهدافه التعليمية ، وإذا ما حددت أهدافهم فإنه يجب وضعها فى أولويات .

٣ - الاتفاق على أولويات التعلم قصيرة المدى :

يجب وضع بعض الأمور فى الاعتبار عند تحديد الأولويات قصيرة المدى ، ولتنفيذ ذلك لابد من الحصول على معلومات عن الاحتياجات الحالية للعمل والدور الحالى للفرد فيه . وحيث إن الإجازة المهنية الوطنية (NVQ) تتكون من عدة وحدات فإنه من الممكن تحديد أنسبها فى الوقت الحاضر لكل من المنظمة والفرد ، وكذلك الحال مع المعايير

المعدة فى المنظمة فإنه يمكن اختيار وحدات المهارات الوظيفية والعملية والشخصية المناسبة لها . وبشىء من الحوار يمكن الوصول إلى أهداف قصيرة المدى تحقق احتياجات المنظمة والفرد .

٤ - تحديد الإستراتيجيات المناسبة للتعلم :

إن تحديد إستراتيجيات التعلم جوهرى لتطوير الأفراد ، وقد أشرنا إليه مرات فى الجزء الخاص بمهام التدريب والتطوير . فى النظام الذى يعتمد على النتائج والقدرات ، يعطى المتعلمون مسؤولية أكبر نحو تعلمهم وتطورهم ؛ ولذلك فهم يملكون مسؤولية أكبر فى اختيار إستراتيجيات التعلم . ويكون دور المدرب فى هذه العملية تسهيل وإرشاد المتدرب لاختيار المناسب منها ، وتضم العوامل التى يجب أخذها فى الاعتبار ما يلى :

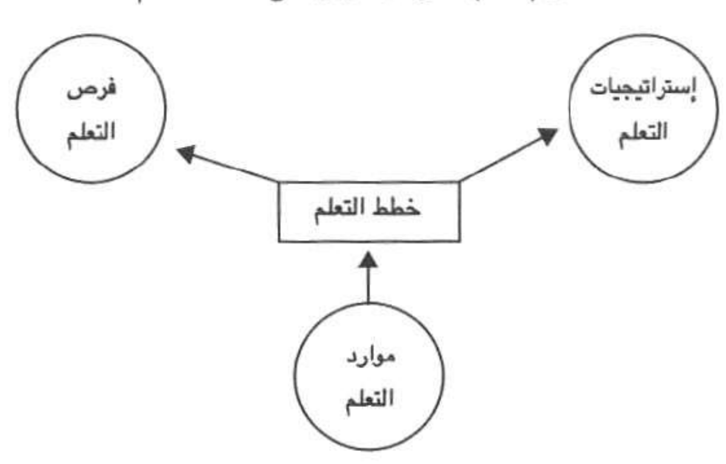
- النتائج المطلوبة .
- الموارد المتاحة .
- نمط التعلم المفضل .
- الفرصة المتاحة فى الوظيفة الحالية .
- الفرصة المتاحة فى المنظمة .
- معيار الزمن .

وسيتطرق الفصل الرابع إلى تصميم التعليم وتأثيره على نتائج التعلم عند الحديث عن أنماط التعلم . وتشترك العوامل المذكورة أعلاه فى تأثيرها على تطوير خطة التدريب للفرد .

٥ - الاتفاق على خطط التعلم و عمليات قياس نتائج التعلم :

بعد وضع أهداف التعلم فى أولويات يمكن الاتفاق على خطط التعلم الفردية . ويؤثر على ذلك عدد من العوامل المتعلقة بالتعلم ، كما هى موضحة فى الشكل (٢-٣) .

شكل (٢-٣) العوامل المؤثرة فى خطط التعلم



أ - إستراتيجيات التعلم :

أهم إستراتيجيات التعلم هما : التعلم بالتفكر والتعلم النشط . وفى مرحلة نقاش خطة التدريب يمكن اختيار إستراتيجيات التعلم المناسبة بالاعتماد على أهداف التدريب و نمط التعلم المفضل لدى المتعلم ، وفرص التعلم المتوفرة (انظر ص ٧١) .

ب - فرص التعلم :

بحسب أهداف التعلم المحددة يمكن أن تكون هذه الفرص على رأس العمل ، خارج الوظيفة أو بالطريقتين معًا ، ويفصل الفصل الخامس (ص ١٢٧) فى فرص التعلم . ولمعرفة مجال الفرص الأكثر مناسبة يجب أن تأخذ فى الاعتبار الفرص التى يمكن توفيرها أو متوفرة من خلال دور المتعلم الحالى ، بالإضافة إلى النتائج المطلوبة مثل : تطوير الأداء و/ أو المعارف أو كليهما معًا . وكذلك يجب أخذ الموارد المتاحة فى الاعتبار .

ج - مصادر التعلم :

تشمل موارد التعلم التجهيزات والأفراد والأجهزة والمواد العلمية . ويخضع تحديد المورد المناسب للعديد من الصعوبات . (انظر التمرين)

التمرين

ما هى الصعوبات التى تواجهك عند تحديد الموارد المناسبة لتحقيق أهداف التعلم المحددة فى خطة التعلم ؟

وتشمل الصعوبات :

- عدم توفر الخبير .
- القاعة غير مناسبة لمتطلبات الأنشطة التدريبية .
- لا يوجد أساليب محاكاة مناسبة .
- لا يوجد أجهزة كافية .
- نوع الأجهزة غير مناسب .
- لا يوجد خبرات عمل مناسبة .

وفى بعض الأحيان تحتاج كمدرب إلى التفاوض والتنازل للوصول إلى خطة تعلم قابلة للتطبيق . وهذه الخطة يجب أن تحتوى على ما يجب تحقيقه والطرق المستخدمة والموارد المطلوبة ومتى تراجع الخطة ؟ ومتى تقيم ؟

٦ - توفير فرص تعلم تعاونية :

لقد رأينا فى (ص ٧٧) كيف أن التركيز على الفرد فى الأسلوب المعتمد على القدرة أو النتائج فى التطوير لم يهمل العمل فى مجموعة ، وقد اعتبرت المجموعات وسطاً وبيئة لتطوير الفرد وذلك إذا تحقق عدد من المعايير .

١ - النتائج المطلوبة للمجموعة مشابهة للنتائج للمطلوبة للفرد فى تلك المجموعة .

٢ - النتائج المطلوبة للفرد والمجموعة يتم تحديدها من البداية .

٣ - التمرين أو المحاكاة المختارة واقعية بما فيه الكفاية لتكون النتائج ذات مصداقية (VALID) وممكنة التحقيق .

٤ - التجهيزات وتشمل الموقع والأجهزة والمواد قادرة على دعم تفاعل المجموعة .

٥ – المواد والتجهيزات المحددة لدعم التمارين أو المحاكاة مناسبة ودقيقة وواقعية .

٦ – هناك تنسيق فعال بين الأنشطة

وهذه المعايير ستفحص فيما يلى بالتفصيل .

١ – نتائج الفرد والمجموعة :

من المهم عند تصميم واستخدام طرق التطوير لمجموعة من الناس أن يشترك أفراد المجموعة فى الاحتياجات التطويرية . وبالرغم من أن هذه الجملة واضحة فقد وضحت الحالة الدراسية فى (ص ٧٥) أن ذلك لا يحصل دائماً ، ولكن إذا اتبعت الطرق التى بيناها تحت أهداف المتدرب وأهداف التدريب والتطوير فإنه يمكن لكل من المدرب والمتدرب من استيضاح الاحتياجات التدريبية قبل التمرين الجماعى أو المحاكاة أو التدخل التدريبى . ودورك كمدرب يكمن فى جمع تلك المعلومات من خطط التدريب الفردية فى المجموعة لتحديد من يشارك و فيم يشارك . (انظر التمرين)

تمرين

أجب عن الأسئلة التالية :

كيف يتم اختيار الأفراد للتمارين و المحاكاة والتدريب الجماعى فى منظمتك ؟

كيف يمكن تطوير ذلك ؟

ما هى الفوائد التى سيجنيها المتعلم والمدرب والمنظمة ؟

ما هو تأثير تلك التغيرات على الموارد ؟

٢– نتائج محددة بوضوح :

من الجوهرى أن يتعرف المتعلم على علاقة التمرين بتطويره . وإذا لم تحدد النتائج بوضوح من البداية فكيف يمكن للمتعلم أن يعرف ما إذا كان ما يقوم به مناسباً ؟ وكذلك كيف تستطيع أن تحدد مع المتعلم متى يتم تحقيق النتائج ؟

٣ – تمارين ومحاكات واقعية :

لكى تكون التمارين محققة لأهداف التقييم فإنها لا بد أن توافق شروط الأداء الحقيقى قدر الإمكان . وقد يكون من الصعب محاكاة ظروف الأداء الحقيقية فى العمل إلا أنه لابد من أخذ جميع التفاصيل فى الاعتبار عند وضع التمرين للمحافظة على تامية (integrity) الفحص ومصداقيته (validity) . وفى الفحص لأجل القدرة لا بد من تحقيق معايير الأداء وشروط المدى المطلوب من ذلك الأداء ، ولذلك عليك دراسة تلك المعايير بدقة عند تصميم أى تمرين أو المحاكاة .

٤ – التجهيزات المناسبة :

تشمل هذه التسهيلات المواقع والأجهزة والمواد ، وتعتمد على نوع المجموعات المشتركة فى التمارين والمحاكاة .

وتضم أنواع المجموعات ما يلى :

- مجموعات المهام أو الإنتاج .
- مجموعات حل المشكلات .
- مجموعات نقاش .
- مجموعات صغيرة (٤–٨ أعضاء) .
- مجموعات متوسطة (إلى ٣٠ عضواً) .
- مجموعات كبيرة (أكثر من ٣٠ عضواً) .
- مجموعات مستقرة (التركيب يبقى دائماً كما هو) .
- متنوعة (تختلف حسب المهمة المراد تحقيقها) .

ومن الواضح أن حجم المجموعة وما إذا كنت ستقوم بتوزيعها إلى مجموعات فرعية داخل المجموعة الرئيسة سيؤثر على نوع الموقع الذى ستختاره كما يؤثر على المهمة ذاتها .

و كذلك يحدد نوع التمرين أو المحاكاة الأجهزة التى تحتاجها ، وهذا سيتم تفصيله فى الفصل الخامس . والآن نناقش المواد المناسبة فيما يلى :

٥ – المواد المناسبة :

بالإضافة إلى المعيار الواضح وهو وجوب التأكد من توفر كميات كافية من المواد لاستخدام المتعلمين ، فإن هناك معايير أخرى لابد من استيعابها :

- وظائف المواد العلمية .
- جدارتها وملاءمتها .
- شكل المواد .
- التكلفة .
- حداثتها .

تمرين

ما هى الوظائف التى يمكن للمواد أن تحققها ؟

تستخدم مواد التعلم للآتى :

- تحديد التعلم .
- تقييم التقدم .
- تقديم تمارين جيدة .
- توفير معلومات .
- إعطاء تعليمات .
- إثارة النقاش .
- تقديم خبرة عملية .
- تسهيل عمل المجموعات .

٦- التنسيق الفعال :

إذا لم يكن هناك تنسيق فعال فقد تفشل تمارين ونشاطات المجموعات فى تحقيق النتائج المحددة . إن دورك يكمن فى تسهيل النقاش فى المجموعة وتوفير المعلومات عن تقدم المجموعة عند طلبها وتوضيح أى غموض عند الحاجة ، كما يشمل تقييم وفحص نتائج التمرين أو المحاكاة ، ومن ثم إرجاع أثر التقييم على المشاركين بفاعلية . وبتسهيل هذه العمليات فإنك تعزز الفرص التى يتعلم منها الفرد . وهناك العديد من العمليات التى تعزز من فعاليتك مثل :

- تقديم ملخص ومراجعة عن ملاحظاتك للمجموعة و للأفراد عن نشاطاتهم وأدائهم .
- استخدام الأسئلة المناسبة للتأكد من مدى الفهم والتحصيل .
- مواجهة المجموعة أو الأفراد ضمنها لحثهم على التفكر والاستفسار عن قيم أو مفاهيم معينة .
- البحث عن إجماع أو اتفاق بين المجموعة على الأفكار والأعمال .

وباستخدام تشكيلة من هذه المهارات يمكن أن تشجع الأفراد والمجموعة على تحقيق النتائج المطلوبة . وكما هو الحال مع جميع المجموعات فالأفراد يتطورون بسرعات وطرق مختلفة ، وبتقديم الدعم للأفراد لتحقيق أهدافهم التعليمية سواء فى وضعهم كمجموعة أو أدائهم كأفراد ليتأكد لك عدم تخلف أى منهم .

دعم تحقيق الفرد لأهدافه التعليمية :

قد يؤدى تطبيق منهج التدريب والتطوير أو الاختبارات على أساس القدرة إلى زيادة الطلب على الدعم للأفراد والمعلومات المرتدة أكثر من المنهج التقليدى . ومن المفارقات فى نظام يعتمد على المتعلم ويرتكز حوله مع التركيز على ملكية الفرد للتعلم أن يزداد الطلب على المدرب على الأقل فى المراحل الأولى . (انظر التمرين)

تمرين

ما هى العمليات التى تساعدك على دعم المتعلمين لتحقيق أهدافهم التعليمية ؟

يمكنك :

أ - توفير المعلومات والإرشادات .

ب - توفير فرص التعلم .

ج - توفير فرص لتحوير ومراجعة أهداف التعلم .

د - جمع واستخدام المعلومات عن مدى تطور الفرد المتعلم .

أ - توفير المعلومات والإرشادات :

هذا جزء مهم عند تقديم الدعم للمتعلمين وخاصة فى المراحل المبكرة من التطوير . وعندما يصير المتعلم متقدماً فإنه يشجع على أن يكون نشطاً فى البحث عن النصح بخلاف المراحل الأولى من برنامج التطوير والتى يكون معتمداً فيها عليك لتقديم هذه الخدمة وكأنك قارئ أفكار . ومفاتيح هذه القضية هى معرفتك بالنمط التعليمى للمتعلم والمعلم ذاته ، وكذلك نوع الفرص المتاحة للتعلم ومدى صلتها بالأهداف التعليمية . كما أن قدرتك على إفادة (إرجاع الأثر) المتعلم عن تحصيله وبطريقة تعزز هذا التحصيل هى أيضاً من مفاتيح هذه القضية . وتجد ذلك موضحاً فى الشكل (٣-٣) .

الشكل (٣-٣) دعم منجزات المتعلم

هذا وستجد مناقشة نظريات التعليم وأنماطه بالتفصيل فى الفصل الرابع (ص ١٠١) . وفى الفصل الخامس (ص ١٢٧) نناقش الفرص التعليمية وصلتها بالتعلم ، وفى آخر هذا الفصل نناقش مهارات الإفادة (إرجاع الأثر) (ص ٩٣) .

ب – توفير فرص تعليمية :

سنتطرق إلى نتائج التعلم فى الفصل الرابع و فرص التعليم فى الفصل الخامس والعناصر المطروقة هى :

- تحديد تلك الفرص التى لديها أكبر فرصة للنجاح .
- تجنب الإضرار بالمتعلم باختيار فرص غير مناسبة .
- عند تقديم فرص التعلم خارجيًا ، التأكد من أن المقدمين قد أعطوا نتائج الأداء والتعلم الصحيحة والمفصلة .

جـ – توفير الفرص لتحوير ومراجعة أهداف التعليم :

هناك العديد من الطرق التى يمكنك أن تمكن بها المتعلمين ليحددوا فرص المراجعة المناسبة ، إذ قد تضمن فرص مراجعة رسمية وغير رسمية أثناء التدخل التدريبى وهذا يشمل :

- مراجعة بين الأتراب .
- مراجعة فحص ذاتى .
- فحص رسمى من قبل المدرب .
- إرجاع أثر (إفادة) غير رسمى من قبل المدرب .

ويمكنك استخدام فرص خارج التدريب الرسمى وذلك بتشجيع مشاركة مدير الخط فى عملية المراجعة .

وعندما يكون المتعلم متصلاً بالمدرب أو المرشد أو المشرف فإنه سيتلقى معلومات مرتدة من هذه المصادر تمكنه من مراجعة تطوره إزاء أهداف التعلم . وهذا مفيد عند

النظر فى مدى استمرارية ملاءمة نتائج المتعلم المحددة مسبقًا ، حيث إن مهام أى وظيفة والأدوار فيها وبالتالى الفرص التعليمية تتغير مع الوقت .

د - جمع واستخدام المعلومات عن تقدم المتعلم :

هذا مهم لإفادة المتعلم حول تقدمه نحو أهداف التعلم والأداء ، ويمكن أن تستفيد من المعلومات التالية :

- سجلات الفحص .
- المعلومات المرتدة من مديرى الخطوط .
- المعلومات المرتدة من المتعلم ذاته حول :
  - الصعوبات التى يواجهها .
  - الظروف الشخصية ذات العلاقة .

وعليك تلخيص هذه المعلومات بدقة ، ومن ثم إعلام المتعلم بإمكانية الاطلاع عليها . فى الحالات المثالية يجب أن يتمكن المتعلم من الاطلاع على هذه المعلومات فى أى وقت إلا أن بعض المنظمات لا توافق على ذلك ، وبالتالى عليك اتباع تعليمات المنظمة والتنويه بذلك للمتعلمين . ومن البديهى حفظ هذه المعلومات فى سرية ، وتمكين أولئك المعنيين بها من الاطلاع عليها فقط . وقد تختلف أنظمة السرية من منظمة لأخرى ، إلا أن المبدأ لا يتغير حول سرية ملفات المتعلم .

قياس ودعم تطبيق التعلم :

يمكنك مراجعة هذا البند فى الفصل الخامس تحت عنوان (نقل التعلم) .

تقويم تحصيل الفرد والمجموعة إزاء الأهداف :

يناقش التقييم بالتفصيل فى الفصل التاسع (ص ٢٦٧) ، وهذه مفاتيح صفات تلك العملية :

- اختيار طريقة صحيحة ومناسبة .

- الحصول على معلومات إضافية عند الحاجة من مصادر أخرى تفيد مشرفى الإنتاج وذلك عند الطلب .
- استخدام الشواهد مثل :
  - شهادة شاهد .
  - شهادات شخصية .
  - شاهد المعرفة .
  - الأداء الذى يتم بشكل طبيعى .
  - الأداء فى المحاكاة .
  - مراجعات الأداء والتقييم الوظيفى .

وتجد طرق جمع المعلومات مناقشة فى الفصل الثامن (ص ٢٥٦) ، فى حين تجد أشكال الاختبارات والشواهد المقبولة فى الفصل العاشر (ص ٣٠٦) .

تعديل وتكييف خطط التعلم :

قد تؤدى جميع العمليات السابقة إلى تعديل الخطة الحالية جزئيًا أو كليًا وذلك حسب الظروف . وحتى لو كانت خطة تعلم قصيرة المدى فإن التغيير فى الظروف قد يجعلها غير مناسبة لاحتياج المتعلم . وإذا ما اتبعت العمليات المذكورة أعلاه فستكون فى موقع يؤهلك التدخل بالمعلومات المناسبة فى الوقت المناسب لتسهيل ذلك مع المتدرب .

ويستخدم فى التعديل نفس معايير وضع الخطة الأساسية ، إلا أنك الآن تجرى التعديل وأنت أكثر معرفة بالمتعلم ، مما يجعل عملية التعديل أسهل لجميع المعنيين بها . وقد يعنى ذلك ببساطة العمل نحو وحدة مختلفة من (NVQ) ، أو قد يعنى تغيير مستوى (NVQ) أو التغيير إلى (NVQ) مختلف تمامًا ، وهذا ينطبق على أى معايير أو تأهيل يستخدم كأساس للتدخلات التدريبية . ويبين الشكل (٤-٣) كيف أن أهداف التدريب والتطوير التى نوقشت فى هذا الجزء تساهم فى تطوير المتعلم .

كما ترى مما ورد سابقًا فإن إرجاع الأثر من أهم المهارات سواءً فى تقديمه أو تلقيه فى جميع الأهداف المذكورة . هذه المهارة ذات أهمية حيوية تجعل تدخلاتك مؤثرة فيك وفى المتعلم ، وهنا فى هذا الجزء الأخير من هذا الفصل نعرض بشىء من العمق لإرجاع الأثر .

شكل (٤-٣) دعم تطور التعلم

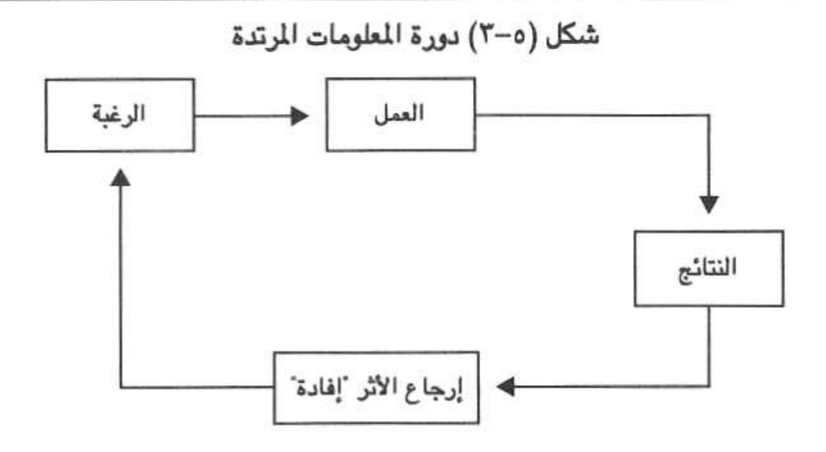


تقديم وتلقى المعلومات المرتدة :

تعتبر المعلومات المرتدة عاملاً ثابتًا فى حياتنا ، فنحن قد نعلق على ما نرى فى نوافذ المحلات التجارية ، أو قد يستجيب أحدهم استجابة غير كلامية لما نفعل أو يبدى ملاحظة واضحة على سلوكنا كل ذلك يدفعنا للتفكير فى أنفسنا .

وعندما نبدأ أى عملية (إفادة) إرجاع أثر سواء بالتقديم أو التلقى نكون قد بدأنا عملية التغيير فى السلوك . ولكى يكون إرجاع الأثر ناجحًا يجب أن يصاحبه الرغبة فى الفهم والاستيعاب والتبنى لذلك . ويمثل الشكل (٥-٣) دورة إرجاع الأثر . (انظر التمرين)

شكل (٥-٣) دورة المعلومات المرتدة



تمرين

حدد من هم *الذين* يتطلب منك *إرجاع الأثر* عليهم و *أولئك الذين* قد تتلقاه منهم .

يجب أن تكون القائمتان متطابقتين وقد تشمل كلاً أو بعض التالى :

- الطلبة المرشحون أو المتعلمون .
- الزملاء .
- الخبراء (استدعوا لتقديم برنامج) .
- رئيسك المباشر .
- مرءوسيك .
- المستفيدون الداخليون والخارجيون .
- الموردون .
- رؤساء الأقسام .
- مجلس الإدارة .
- المديرون .
- أعضاء الفريق .

وهذه القائمة رغم أنها غير شاملة ، إلا أنها تغطى معظم الناس الذين قد يطلب منك إرجاع الأثر عليهم ، أو قد تتوقع أن تتلقاه منهم خلال يوم من العمل .

تقديم المعلومات المرتدة (إرجاع الأثر) :

أهم دليل فى إرجاع الأثر هو التعامل مع ما ترى ، إذ إنك لا تعرف نوايا الفرد وما الذى دفعه لأداء عمل محدد . وهذا يحد من تعليقك على الأفعال ونتائجها ، وبكلمات أخرى ما أنت قادر على ملاحظته . وفيما يلى بعض الإرشادات لتحسين مهاراتك فى إرجاع الأثر .

١ – يكون إرجاع الأثر أفضل لو اتفق عليه ولم يفرض على المتلقى ، ويفضل تقديمه عندما يطلبه بنفسه .

٢ – من ناحية الوقت الأفضل إرجاع الأثر فى أقرب فرصة بعد السلوك المقصود وبالطبع مع اعتبار استعداد الفرد لسماع وتقبل ما فيه والدعم المتاح من الآخرين .

٣ – استخدام أسلوب العرض وليس التقييم ، حيث إن ذلك يساعد على تقبل الفرد للتغيير ، وحتى لا يكون فى موقع المدافع عن نفسه .

٤ – عبر عن شعورك بصراحة إزاء الشخص الآخر مثل : (أجد من المحبط حضورك المتأخر للاجتماعات) .

٥ – كن محدداً ولا تعمم ، مثال أن تقول (عندما طلب منك تقديم تقرير الفحص ما كان منك إلا أن أخرته إلى آخر لحظة مما جعله غير مناسب) .

٦ – لابد من أن تأخذ فى الاعتبار احتياجات ونفسية المتلقى واحتياجاتك ونفسيتك أنت حتى لا يكون إرجاع الأثر مفسداً .

٧ – وجه إرجاع الأثر نحو سلوك يمكن للمتلقى التحكم فيه .

٨ – تأكد من أن الاتصال مع المتلقى واضح . ومن الطرق التى تساعدك فى ذلك أن تطلب من المتلقى أن يعيد صياغة ما قلته له لمعرفة ما إذا كان قد تبين له قصدك .

٩ – إذا كان إرجاع الأثر يقدم فى مجموعة ، أعط المتلقى والمرسل فرصة للتأكد من صحة ما يقال .

هذه هى أهم المهارات لإرجاع الأثر ولإعطائه بشكل إيجابى وهى مباشرة . وببساطة قدم وصفك للأفعال والنتائج بشكل مباشر وقدم معها تعليقك على ما تم إنجازه ، وفى حالة المعلومات المرتدة حول أمور سلبية يمكن أن تجد الترتيب التالى مفيداً :

١ – صف الأفعال التى لاحظتها مع نتائجها .

٢ – سل المتلقى عن ما إذا كانت تلك النتائج هى ما يريد تحقيقه .

٣ – إذا أجاب بلا ، عند ذلك سله ما هى النتائج التى كنت ترمى إليها ؟

٤ – ثم سل ما الذى كان يمكن عمله بشكل مختلف لتحقيق النتائج التى يرجوها .

٥ – حدد أى عوائق تقف أمام عمل الأشياء بطريقة مختلفة : مثل نقص المهارة والموارد .

٦ – ناقش أى منهج عملى بديل .

٧ – اتفق على طريقة للتعامل المستقبلى فى الحالات المشابهة .

٨ – اختم بملخص للنقاط الرئيسية فى النقاش وحدد الأفعال المتفق عليها .

تلقى المعلومات المرتدة :

يحتاج تلقى المعلومات المرتدة إلى مهارات إصغاء فعالة ، وعادة ما ينظر إلى الاستماع على أنه عملية خاملة إلا أن الإصغاء الفعال يحتاج إلى نشاط تنبيهى لما يقال ، ولذلك عليك أن تظهر استعدادك للإصغاء عند تلقى الأثر وليس متابعة حركة الشفاه فقط . وقد يساعدك فى التلقى معرفة أن القصد من إرجاع الأثر هو مساعدتك على التعلم و النمو وليس للنقد الشخصى . و الإرشادات التالية قد تساعد على ما يلى :

١– استمع للمعلومات المرتدة وحاول التعرف على شعور المقدمين وماذا يصفون ، وما هى الأشياء المقترحة مع التعرف على السبب الذى دفع إلى إرجاع الأثر .

٢– ضع فى اعتبارك جدية إرجاع الأثر ووازن بين نتائج التغيير وعدمه ، وعبر عن أفكارك ومشاعرك حول البدائل .

٣– انقل القرار المتخذ من المعلومات المرتدة إلى الشخص (الأشخاص) المعنى، وكذلك الذى قام بإرجاع الأثر .

٤– أخبر الآخرين عما يمكنه عمله و يساعدك على التغيير .

٥- قدر اهتمام الآخرين واشكر مقدم المعلومات المرتدة ، وأخبره بالتحديد عن المعلومات التى وجدتها مفيدة .

تمرين

لقد طلب منك فى وقت سابق التعرف على من ترجع لهم الأثر ومن يقدمون لك ذلك ، والآن حدد متى تقوم بتقديم أو تلقى إرجا ع الأثر ؟

وهذه بعض الأمثلة من الإجابة عن التمرين :

- فى أثناء التمرين أو المحاكاة .
- بعد الامتحان .
- فى نهاية التمرين أو المحاكاة .
- عند مراجعة خطة التعلم .
- كجزء من فترات المراجعة .
- فى نهاية البرنامج التدريبى .
- عند مراجعة أهداف التدريب
- عند تلخيص تحصيل المتعلم .

الخلاصة :

فى هذا الفصل تمت تغطية مجال واسع من المعلومات الضرورية لزيادة معارفك عن دور المدرب داخل المنظمة أو كمستشار لها . وقد بدأنا بتحديد المجالات الأربعة الرئيسة لنشاط المدربين ، وقد كلفت بتقصى ومراقبة أدائك اليومى ، ثم تم تحديد وتفصيل المهام الإضافية التى تواجه المدرب الذى ينتهج مبدأ التدريب للقدرة أو للنتائج . وقد أشرنا إلى الفصول المحتوية على تفاصيل القضايا الناجمة عن هذا التغيير كلما كان ذلك مناسباً .

واحدة من أهم المهارات التى اعتبرت من الضروريات نتيجة لهذا التحليل هى إرجاع وتلقى الأثر (المعلومات المرتدة) . وقد ركز الجزء الأخير من الفصل على تطوير معارف ومهارات إرجا ع الأثر فى هذا المجال .

قراءات أخرى :

- uckley, R and Caple, J (1991) One-to-One Training and Coaching Skills, kogan page, London.
- Cock man, P, Events B and Reynolds, P (1994) Client-centred Consulting : A Practical Guide for Internal Advisors and Trainers, McGraw Hill, London.
- Phillips, K and Shaw, P (1989) A Consultancy Approach for Trainers, Gower , Aldershot .
- Pont, T (1990) Developing Effective Training Skills, McGraw Hill, London .Rae , L (1993) The Skills of Training : A Guide for Managers and Practitioners ,second edition, Gower , Aldershot .
- Russell, T (1994) Effective Feedback Skills, Kogan page, London.
- Saunders, M and Holdaway, K (1992) The In-house Trainer as Consultant, Kogan page, London

الفصل الرابع

برامج التعلم والنتائج المتوقعة

مقدمــة :

يبدو دور المدرب كأنه مهمة سهلة ومباشرة إذ إن ظاهر ما نقوم به كمدربين هو مجرد "تدريب الناس" ، هذا من ناحية، ولكن من ناحية أخرى قد لا يكون التدريب بتلك السهولة التى يبدو عليها . و إذا كنا نقوم بالتدريب بشكل فعال فنحن لا نقوم بتدريس وتدريب الآخرين بل إن كل ما نقوم به هو مساعدة الناس على التعلم .

إن ماهية التدريب هى مساعدة الآخرين ليتطوروا ، ومساعدة المتعلمين كى يتعلموا. فالمدربون لا يستطيعون تعليم الآخرين أى شىء ، ولكننا كمدربين نستطيع تسهيل ذلك .

إن التعلم ظاهرة معقدة تتداخل فيها عوامل كثيرة . وسنقوم فى هذا الفصل بتحديد القضايا الأساسية فى التعلم وذلك بعرض العوامل التى تؤثر على نجاح أى تدخل تعليمى أو فشله .

وقبل البدء فى تصميم و تطوير تدخل تعليمى لعلاج مشكلة أداء ، عليك تحديد العوامل التى تؤثر على نجاح التدخل بحيث تكون الفرصة مواتية لتعلم المتدرب . وقد عرف معجم مصطلحات التدريب من (هيئة خدمات القوى العاملة١٩٨١م) التدريب والتعليم كما يلى :

التدريب : عملية مخططة لتغيير الاتجاهات أو المعارف أو المهارات السلوكية من خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال فى نشاط أو مجال معين . والغرض من التدريب فى محيط العمل تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة .

التعلـم : عملية يقتنى بها الفرد المعارف والمهارات والاتجاهات من خلال الخبرة والتفكر والدراسة والتوجيه .

يستطيع جميع الناس أن يتعلموا ، ويبدأ التعلم منذ الولادة . ومع ذلك كم مرة سمعت الناس يقولون : لا أستطيع .. ، لا أقدر .. لم أكن جيداً فى المدرسة .. ، لن أستطيع تعلم أى شىء .. غير أن لدى هؤلاء سوء فهم لقدراتهم وإمكاناتهم للتعلم ؛ وذلك لأنهم يرون أن التعلم يأتى من الكتب وبشكل رسمى فقط . وهم مع ذلك يتعلمون

باستمرار . والحقيقة أننا إذا لم نكن قادرين على التعلم أو كسب مهارات جديدة فسنكون مخلوقات معدمة وضعيفة ، بل سنكون كمولود يملك القدرات الفيزيولوجية فقط . (انظر التمرين) .

تمرين

اسرد كل الأشياء التى تعلمت عملها فى سن دخول المدرسة .

قد تكون سردت بعض أو كل ما يلى عند الإجابة عن التمرين :

- الحبو .
- المشى .
- الأكل .
- ربط شريط الحذاء .
- التحكم فى التبول .
- التحكم فى البراز .
- ركوب الدراجة .
- اللبس .
- تنظيف الأسنان .
- السكين حادة .
- النار تحرق .
- السقوط يؤلم .
- أناشيد الأطفال .
- البوظة لذيذة .
- الكلام .
- الحضن يشعرك بالحنان .
- عدم التحدث إلى الغرباء .
- عنوانك .

إستراتيجيات التعلم الأربع :

الطرق التى استخدمتها فى تعلم هذه القائمة تقع فى التصنيفات التالية :

١- التجربة والخطأ .

٢- الإرشاد والتوجيه .

٣- تقليد الآخرين .

٤- التفكير المستقل .

تمرين

ارجع إلى قائمتك الأصلية وأضف إليها أى شىء آخر تذكرته مع تحديد الطريقة التى استخدمتها فى تعلم كل بند فى القائمة .

من المشكلات التى تواجهنا بوصفنا مدربين اتخاذ قرار بشأن أفضل الطرق لمساعدة شخص ما على التعلم ، ويعتمد ذلك على كل من المهارة أو المهمة المطلوب تعلمها ، والموارد المتاحة (وتشمل الوقت والتكلفة) ، والمعارف التى بحوزة المتعلم بالإضافة إلى نمط التعلم الفردى المفضل . ويصبح ذلك أكثر صعوبة عندما تقدم الفرصة التعليمية لمجموعة ، إذ قد يختلفون فى المهارات والمعارف وأنماط التعلم .

ولقد ذكرنا أعلاه الطرق الأربع الرئيسية التى يمكن أن نتعلم بها وسنستكشفها بالتفصيل هنا . ومن المهم أن تتذكر أننا عادة ما نستخدم أكثر من طريقة من هذه الطرق عند التعلم وبتركيز مختلف من كل منها ، ويعتمد هذا التركيز على المهمة أو المهارة المطلوب اكتسابها . فمثلاً عندما تعلمت كيف تربط حذاءك ربما كانت الطريقة هى الإرشاد ، ثم حاولت ربطه بنفسك فأخطأت ، وحاولت مرة أخرى ، ثم فكرت فى فشلك فى المحاولة الثانية ، ثم حاولت أو تم توجيهك ثانية ، وأخيراً تعلمت المهارة بالممارسة .

١- التجربة والخطأ :

تعتبر هذه طريقة عملية وهى من الأشكال التقليدية الشائعة وتوصف بين المتعلمين بـ (لم لا تحاول ؟) ، وتتميز هذه الطريقة بإمكانية معرفة النتيجة مباشرة ، و نشير إلى هذه المعرفة المباشرة عادة بالإفادة (إرجاع الأثر) .

إن كل الفرص التى تمت المحاولة فيها بطريقة (لم لا تحاول ؟) فى العالم لا قيمة لها ما لم ندرك بعدها أننا قد وفقنا أو لم نوفق ؛ أى ما لم تتم الإفادة (إرجاع الأثر) . وهو أى إرجاع الأثر يوضح ما إذا كانت المحاولة ناجحة كما يوضح سبب النجاح أو الفشل .

وكمدرب يجب أن تتأكد من أن الموقف التعليمى الذى صممته ، ويعتمد على هذه الإستراتيجية ، يسمح للمتعلم بتحقيق النجاح حتى يتعزز الأداء المطلوب بشكل إيجابى . وعليك أيضا إرجاع الأثر شفوياً لدعم هذا التطور حتى فى حالة أداء المهمة بشكل غير موفق . وقد قمنا بشرح إرجاع الأثر بالتفصيل فى الفصل الثالث (ص ٩٣) . وبتخطيط جيد يمكن دمج هذه الإستراتيجية"التجربة والخطأ "للاستفادة منها فى خطة التدريب لتصحيح أى مشكلة فى الأداء ، كما أنها مفيدة جداً عند إجراء تدريب فى الوظيفة (على رأس العمل) .

٢- التوجيه والإرشاد :

إن إعطاء الأوامر والتوجيهات قد يؤدى إلى سلبية المتعلم خاصة عندما يبدو المدرب كأنه "الخبير" ، وهذا قد يعوق تقدم بعض المتعلمين خاصة أولئك الذين لا يستجيبون لأصحاب السلطة، فهؤلاء عادة ما يتذكرون التسلط أيام الدراسة الأولى أو أنهم يشعرون أن ما لديهم من معارف وخبرات لم يؤخذ فى الاعتبار .

هذه الإستراتيجية نادراً ما تكلف المتعلم البحث بأنفسهم إذ إن المعارف التى قررت أنت كمدرب أن المتعلم يحتاج إليها ستوفرها له . وتعتبر هذه الطريقة سلبية إذ يقع على المدرب عبء نقل المعارف المطلوبة بكفاءة . وعادة ما يكون تحصيل هذه المعارف مرحلة أساسية لاكتساب القدرة بحيث إذا لم يتم تحصيلها فلن يستطيع المتعلم اكتساب القدرة على أداء المهام .

٣- تقليد الآخرين :

يجب دراسة هذه الإستراتيجية بعناية شديدة من قبل المدرب خصوصًا إذا كانت مهارات العمل محددة من الوظيفة . وما لم يكن المدرب يعمل في نفس ظروف عمل المتدرب فإن ما يتم تعلمه خارج نطاق العمل قد لا يمثل المطلوب إتقانه في العمل . وهذا يؤدى إلى النظر إلى التدريب بسلبية ، وقد يؤدى إلى الانتقاص من التدريب ككل .

إن التعلم على رأس العمل بالتقليد قد يكون إستراتيجية قوية جدًا إذا تم التخطيط الجيد لها وتمت مراقبتها . وهذا يعتمد على أن الذى يقوم بشرح المهارة يقدمها بالطريقة الصحيحة وبإيجابية وإلا فإن القدرات السيئة تعم . لذلك فإنه من المفروض ألا يتعرض المتدربون لممارسات سيئة أو نماذج سلوكية ضعيفة أثناء التعلم . ولا مندوحة من وجود نموذج أداء جيد الأمر الذى يتيح للمتدرب الاقتداء به لاقتباس المهمة أو المهارة .

٤- التفكر الشخصى :

تسمى هذه الطريقة بالانعكاسية ، حيث يحدث التعلم نتيجة لتشجيعك على التفكير فى شيء عملته أو مهارة حاولت أداءها أو مشكلة حاولت حلها . وكمدرب يمكن أن تساعد فى هذه العملية بسؤال المتدرب "لماذا حدث ذلك ؟ ما الذى أدى إلى ذلك ؟ كيف يمكنك عمل ذلك بطريقة أخرى ؟ وعادة لا يوجد حل واحد لأى مشكلة ، وعليك حث المتعلم على التفكير فى الخيارات المتاحة أمامه . إن هذه العملية من التقييم والتفسير والاعتبار والتفكر تناسب التعلم فى مجموعة حيث الخيارات المطروحة متباينة وهناك فرصة للاعتراض والنقاش .

من أكبر الصعوبات التى تواجه المدرب هنا هى محاولة تجنب فرض حل شخصى على أنه الحل الصحيح أو الوحيد للمشكلة . وهذا الأسلوب يرتكز على المتعلم وينجح عند تبنى طريقة النصح ، حيث يقوم المدرب بدور المرشد أو المسهل وليس التصرف كخبير .

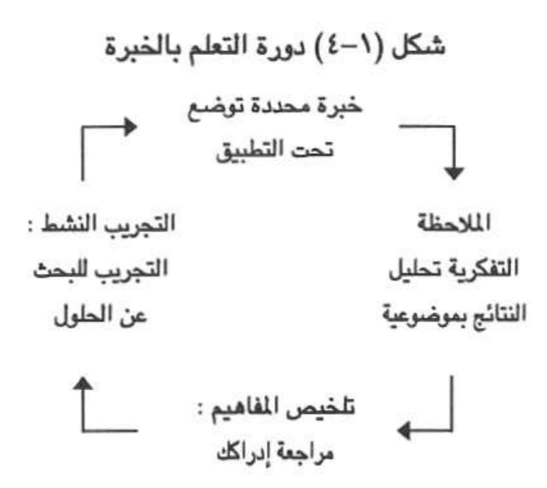
ويعتبر تحديد الإستراتيجية الرئيسة للتعلم المستخدمة فى تنفيذ التدريب الأكبر صعوبة إذ إننا غالبًا ما نستخدم خليطًا من كل الطرق المذكورة أعلاه فى البرنامج أو الموقف التعليمى . وعادة ما يكون هناك إستراتيجية سائدة . وبوصفنا متعلمين تنمو لدى كل منا أنماط مفضلة للتعلم تتناسب مع هذه الإستراتيجيات الأربعة المذكورة ، وكذلك ترتبط بما وصفه كولب ١٩٧٤م "دورة التعلم" .

دورة التعلم بالخبرة :

هذه عملية تعلم مكونة من أربع مراحل ، وهى النموذج الذى يمكن الرجوع إليه عندما نريد وصف التعلم بالخبرة - انظر الشكل (١-٤) - ويمكن أن تبدأ العملية فى أى مرحلة وتستمر بدون حدود لعدد الدورات التى يمكن استخدامها فى موقف تعليمى .

والمراحل الرئيسية هى : الخبرة ، التفكر ، تخطيط سلوك جديد ، وتجربة ذلك السلوك . وتعتبر كل مرحلة حيوية لنجاح التعلم . فبدون التفكر سنكرر ببساطة نفس الأخطاء وبدون التخطيط للسلوك الجديد لا يمكننا عمل شىء إزاء أخطائنا رغم معرفتنا بها وبدون تجربة الخطة لن نتمكن من معرفة صحة أفكارنا على أرض الواقع . هذه المراحل من خبرة وتفكر وتخطيط وتنفيذ التعلم تعزز التعلم وتعمق فهمنا لما نقوم به ، وكيف ، ولماذا نقوم به .

شكل (١-٤) دورة التعلم بالخبرة



تضم كل إستراتيجية من طرق التعلم بعضاً من المراحل المذكورة فى الدورة ، ولذلك يجب أن يشمل الموقف التعليمى الفعال أكثر من إستراتيجية . فالتفكر جزء من الدورة وبدون خبرة متماسكة نعتمد عليها أو فرص من الأنشطة التجريبية فلن تستطيع اختبار استنتاجاتك . وكذلك تقليد شخص آخر يمنحك الفرصة للتجريب ، إلا أنه عليك التفكر فيما قمت به وإدخال التحسينات والتغييرات إذا كانت المهمة تسمح بذلك . وعندما تتلقى التوجيه فإنك تحصل على خبرة محددة إلا أن نقل هذا التوجيه إلى حالة أخرى أو التخطيط لها أو التفكر فى التوجيه قد لا يكون ممكناً . وتأتى إستراتيجية التجربة والخطأ أقرب ما يكون إلى اتباع جميع المراحل فى دورة التعلم ، إلا أن هذه الإستراتيجية بحاجة للإشراف للتأكد من إمكانية نقل التعلم إلى بيئات وحالات أخرى .

ولذلك فعلينا كمدربين التأكد من تنقل المتدرب بين جميع مراحل دورة التعلم الأربع حتى يكون التعلم موفقاً . وقد نتساءل عن الفرق بين التعلم والتعلم الموفق . وبالتأكيد إذا حصل التعلم بشىء ما فإن ذلك نجاح ولكن يمكن توضيح الفرق على مستويين على الأقل :

الأول : فى نهاية الموقف التعليمى قد يكون المتعلم مقتنعًا بأنه تعلم شيئًا جديداً ، أو أنه الآن متمكن من مهارة ما . فعلى سبيل المثال عندما نركب الطائرة ينبه الملاح إلى إجراءات السلامة من ربط حزام المقعد و موقع مخرج الطوارئ وكيف ننفخ سترة النجاة وكيف نتعامل مع انخفاض ضغط المقصورة .. إلخ ، وقد نستمع أولا نصغى لما يقوله الملاح ونقوم بربط وفك حزام المقعد ولا نفكر مرة أخرى فيما تم شرحه حتى يحدث ما لا تحمد عقباه . عند ذلك هل تتذكر ما قيل ؟ فى الحقيقة قد يكون جواب كثير منا لا . ولذلك يكون التعلم الناقص ذا آثار وخيمة علينا وعلى الآخرين وهذا هو التعلم الفاشل .

الثانى : فى ظروف التعلم خارج الوظيفة قد يجيد المتعلم أداء مهارة معينة لعدة مرات فى حال المحاكاة وهذا يعتبر من قبل المتعلم والمدرس نجاحًا ؛ وذلك لأننا حددنا أن اكتساب المهارة هو الهدف .

لكن ما هو الدليل على أن المتعلم سيقوم بنفس المهمة فى ظروف العمل ؟ وحتى يكون لدينا الدليل على ذلك فإن نعت هذا (تعلمًا ناجحًا) غير وارد . إذًا فالأخذ بهذا أساسى عند تطوير المتعلم ليحقق نجاحاً فى ظروف عمله و بمعايير أداء قابلة للقياس .

الأنماط التعليمية من هونى وممفورد :

رغم أن كثيرًا منا يعرف الطريقة التى يفضل التعلم بها ، إلا أن هناك رابطًا بين دورة التعلم ونمط التعلم المفضل . وقد عرف ممفورد وهونى" أربعة أنماط تعلم سائدة والتى يمكن ربطها بدورة التعلم ، والإستراتيجيات الأربع الرئيسية للتعلم هى :

١- النشط .

٢- المتفكر .

٣- النظرى .

٤- الواقعى .

١- النشط :

هذا النمط يقوم صاحبه بالعمل أولاً ثم يسأل أو يفكر فى النتائج ، ويطلق عليه "حاول أى شىء مرة" . ويستمتع صاحب هذا النمط بالتحدى ، لكنه يمل عندما يجد حل المشكلة ويود الانتقال إلى غيرها . وأنت هنا من النوع المتحمس ومتفتح الذهن إزاء الظروف والأحداث .

٢- المتفكر :

هذا نمط الحذر . أنت تفضل جمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها قبل الإقدام على الاستنتاج ، وتتطرق إلى جميع الاحتمالات والزوايا والنتائج قبل أى تحرك ، وتستمتع بالإصغاء إلى الآخرين وملاحظتهم قبل المساهمة أو العمل وتكره الاستعجال أو القفز إلى النتائج .

٣- النظرى :

هذا الأسلوب المنطقى و أنت هنا تميل إلى الكمال و تستمتع بتجميع أطراف المعلومات التى تبدو غير مترابطة لصياغة نظرية متماسكة ، كما تحب تحليل المعلومات

والظروف وتفضل العمل فى نظام واضح . كما تميل إلى التبرير والموضوعية فى عملك وتحبذ أن تكون الأشياء مفهومة ، وتكره أخذ الأمور بشكل شخصى وأسلوب الاستخفاف إزاء الظروف .

٤- الواقعى :

هذا النمط العملى وأنت هنا تنظر إلى المشكلات كتحديات وتستمر فى أدائك وتستمتع بالأفكار الجديدة وتحاول تطبيقها على أرض الواقع : لتعرف ما إذا كانت ستفيد . وتجد متعتك فى اتخاذ القرارات وعلاج المشكلات ، لكنك غير صبور على الذين يناقشون الأمور بالتفصيل وتجد لذة فى النظر فى الطرق المختلفة لتحسين الأمور حولك .

لكل من هذه الأنماط مزاياها ونقاط الضعف فيها وإن كنا نتميز بنمط سائد فى تعلمنا إلا أننا لا نخلو من صفات من الأنماط الثلاثة الأخرى . وعند التخطيط لموقف تعليمى فإن هذه المعلومات ذات أهمية لفاعليتنا ، وبمعرفتنا لنقاط القوة والضعف فيها يمكننا أن نستوعب ذلك فى نمطنا العملى . ومن الملاحظ تفضيل المدرب لنمط واحد لتقديم برامجه التدريبية ، وقد تبين بعد التمحيص أنه النمط الذى يفضله فى التعلم بنفسه ، ولكن علينا كمدربين أن نؤيد استخدام الأنماط الأخرى غير السائدة لدينا . وبعمل ذلك نكون معلمين متميزين سواء فيما نتعلمه أو نعلمه الآخرين . وهذا يعنى تنمية متعلمين يتميزون بالمرونة ، الأمر الذى يؤهلهم للاستفادة من أى فرص تعليمية متى سنحت . وللتفاصيل يمكن الرجوع إلى كتاب هونى و ممفورد (١٩٨٦م) "استخدم أنماطك التعليمية" . (انظر التمرين) .

تمرين

باستخدام المعلومات فى هذا الفصل حتى الآن بالإضافة إلى خبرتك .

عدد الأسئلة التى عليك سؤالها قبل البدء فى تصميم" موقف تعليمى" .

قد تكون عددت بعضاً أو كلاً مما يلى عند إجابتك على التمرين :

- ما هو الغرض من الموقف التعليمى ؟
- ما الذى أهدفُ إلى تنميته ؟
- من هم الذين أطورهم ؟
- ما الذى يستطيعون القيام به الآن ؟
- ما هى الإستراتيجية الأفضل لما أريد أن يبلغه المتعلم ؟
- كيف يمكننى التأكد من تغطية المراحل الأربع لدورة التعلم فى هذا الموقف ؟
- ما هو دورى ؟ (هل هو خبير ، مسهل ، مستشار) ؟
- ماذا يترتب على إخفاق المتعلم / المعلمين فى تحقيق النتائج ؟

ويجب اعتبار أمور أخرى عند تصميم الموقف التعليمى هى :

- معايير أداء محددة مهنياً .
- مجال التدخلات التى يمكن استخدامها .
- دوافع ومعارف وخبرات المتعلم السابقة .
- الفرص المتاحة للمتعلم لنقل التعلم وتنمية قدراتهم .

وسنفصل هذه العناصر لاحقًا فى هذا الفصل ، لكن بداية نحتاج لتوضيح إطار عام لإنتاج مذكرة التصميم .

مذكرة التصميم :

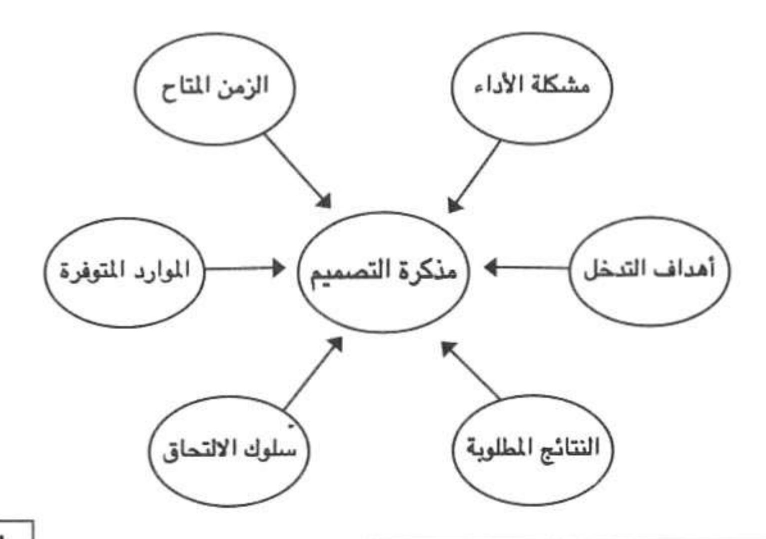
حتى الآن استعرضنا بعض المفاتيح الأساسية التى يمكن اعتبارها عند تصميم موقف تعليمى غير أن العملية التعليمية يجب أن تبدأ بمذكرة واضحة ومحددة . وبكلمات أخرى مشتركة ومتفق عليها بيننا وبين المستفيدين وتحدد المطلوب تحقيقه من التدخل .

وفى هذا السياق "المستفيدين" هنا يمكن أن تعنى المتعلمين أنفسهم أو رئيس القسم أو شخص خارجى أو حتى عضو آخر فى المنظمة . ومهما يكن هؤلاء فإنهم أولئك الذين يهمهم إنتاج هذه المذكرة ليكون نشاطًا مشتركًا .

إذا حاولت تصميم تدخل تعليمى بدون إشراك المستفيدين فإنك ستتعرض لخطر فى أحسن أحواله إنتاج شىء محدود القبول ، وفى أسوئها شىء غير مناسب بتاتًا . ورغم أنه من الممكن العمل بمفردك اعتماداً على فهمك لمشكلة الأداء والعناصر الأخرى ذات العلاقة إلا أنك ستنتج تصميماً عملياً ومؤثراً وواقعياً إذا ماناقشت هذه المذكرة مع المستفيدين .

ما هو تعريف مذكرة التصميم بالضبط ؟ إن تعريف عملى قد يشمل "هى خطة محددة أنتجت بالتفاهم مع المستفيد لتقديم تدخل تدريبى أو تطويرى هدفه علاج مشكلة فى الأداء الحالى أو المتوقع" وقبل البدء فى عملية التصميم هناك عدة أمور يجب اتخاذ قرار فيها . (انظر شكل ٢-٤)

شكل (٢-٤) المؤثرات على مذكرة التصميم



وبتحديد هذه القضايا الموضحة فى الشكل فإن التفاهم بينك وبين المستفيد سيصبح واضحًا ، وعند ذلك تتمكن من تصميم تدخل عملى ومؤثر فى ظل الموارد المتاحة ، ويتناول بفاعلية مشكلة الأداء المحدد وهذه القضايا تشمل :

- مشكلة الأداء .
- أهداف التدخل .
- النتائج المطلوبة .
- الموارد المتاحة .
- الزمن المتاح .
- سلوك المتعلم عند الالتحاق .

هذه الأمور تمثل أهمية خاصة إذا كان المستفيد غير متنبه لأسباب المشكلة أو الحلول الممكنة لها خاصة فى المنظمات ذات الثقافة التى ينظر فيها إلى التدريب كوظيفة انفعالية ، ولا يعتبر المدرب خبيرًا فى مجاله . فى هذه الثقافة كان الاعتماد تاريخيًا على إخبار قسم التدريب بما تريد (انظر التمرين) . و فى مثل هذه الأحوال يمكن الاستفادة من مهارات التفاوض الموضحة فى الفصل الثامن .

تمرين

ما هى المشكلات التى قد تحدث إذا أخبرك المستفيد بما يريد عند محاولتك تصميم المذكرة التى تعنى بمشكلة الأداء ؟

قد تظهر العديد من المشكلات التى تخصك أو تخص "المستفيد" مثل :

١ - لا يكون المستفيد قد حدد مشكلة الأداء بوضوح .

٢ - قد يحدد معايير أو حلولاً غير مناسبة .

٣ - قد يتوقع نتائج غير معقولة من التدخل .

٤ - قد لا يكون التدخل التدريبى الحل الأمثل للمشكلة .

على من يقع اللوم إذا لم يؤد التدخل إلى النتيجة المطلوبة ؟ بالطبع أنت . لذا تعال نلقى نظرة تفصيلية على العناصر الرئيسة لمذكرة التصميم .

مشكلة الأداء :

لابد من الاتفاق على تحديد مشكلة الأداء الحالية والمتوقعة وكذلك أسبابها والمتأثرين بها ، وسنفحص هذا بالتفصيل فى الفصل السادس عند عرض تحليل الاحتياجات التدريبية وعلاج المشكلات . وفى هذه المرحلة يجب عليك تحديد ما إذا كان علاج المشكلة يستدعى تدريب الأفراد المعنيين ، أم أن المنظمة هى السبب . فإذا كانت المشكلة من المنظمة فإن التدريب سيعالج الأعراض ولا يتناول السبب ؛ لذلك فإنه لابد من قضاء وقت مع المستفيد لتحديد المشكلة .

أهداف التدخل :

إن تعلم مهارة جديدة أو تعديل مهارة سابقة بسبب تقنية حديثة مثلاً ، أو تغيير الاتجاهات أو السلوك أو تحديث المعارف وزيادة الوعى تعتبر كلها أهدافًا مشروعة . ولكن غير المشروع تعديل سلوك الفرد أو اتجاهاته لإرضاء المنظمة وبدون علم وموافقة المتعلم الكاملتين . وفى النهاية فإن الهدف هو علاج مشكلة الأداء . ولكى يكون ذلك فعالاً عليك تحليل المشكلة ومناقشة المستفيد لتحديد أى الأهداف المذكورة أعلاه سيؤخذ فى الاعتبار ، وهذا بالتالى قد يحدد اختيارك لطريقة التدريب عندما تضع تفاصيل خطة التدخل .

النتائج المطلوبة :

عندما تحدد أهداف التدخل فإنك فى موقع يسمح لك بالتفاوض على النتائج المطلوبة ، وهذه هى فرصتك لمعرفة توقعات المستفيد من التدخل بدقة . إن مناقشة مذكرة التصميم بدون معرفة توقعات المستفيد قد تؤدى إلى العديد من المشكلات . ولا يكفى تذييل المذكرة بتعريف عام للمشكلة ، إذ إن ذلك لا يضمن اشتراكك والمستفيد فى فهمها . إن تقسيم الأهداف إلى نتائج محددة يترك فراغًا بسيطًا لسوء الفهم والغموض ، ومتى ما تم الاتفاق على الأهداف وتمت كتابتها يمكنك تركيز التدخل بفاعلية أكبر . وبتحويل الأهداف إلى نتائج يترك لك الفرصة لمفاوضة المستفيد حول التوقعات غير الواقعية التى يحملها عن ما يمكن أن يحققه التدخل .

الموارد المتاحة :

يجب عليك تحديد ما إذا كان التدريب سيتم على رأس العمل أو خارجه ، كما ينبغى تحديد ما إذا كان التدريب بموقع العميل أو فى مركز تدريبى منفصل وكم من الوقت تتوقع أنه يلزمك لتحقيق الأهداف المصاغة وتحديد ميزانية التدريب وما مدى الدعم الذى يوفره لك المستفيد وما هو الدعم المقدم للمتعلم .

وهذه النقطة الأخيرة مهمة ، فالتدريب المعتمد على المدرب لحل جميع المشكلات لن ينجح . فما لم يجد التدريب الدعم من المنظمة ، فإن التعلم المتحصل سيكون ضعيف الأثر حتى ولو تم تحقيق النتائج . إن مناقشة الإمكانيات سيضع المستفيد أمام الحقيقة فى توقعاته من التدريب لإيجاد علاج لمشكلاته .

المجال الزمنى :

إذا كانت مشكلة الأداء موجودة فهل تحتاج لتدخل مباشر؟ عليك الحذر من التخطيط والتدخل فى الملمات ، فالتدخل التدريبى فى مواجهة كوارث الأداء ليس إلا كارتداد الركبة الانفعالى أو تعليقًا للمسئولية على عاتق شخص آخر ، فى حين أن التدخل التدريبى المؤثر هو الذى يحلل وينظر فى جميع أوجه الظروف ويقاوم الوقوع تحت ضغط الردود الوقتية العلاجية . وعند تحديد مشكلة الأداء يبقى عليك أن تسأل ما هو الوقت المتبقى لك ؟ ... هل الوقت يتيح لك فرصة تجزئة التطوير إلى مراحل ؟ متى يريد المستفيد إتمام التدخل ؟ هل النهاية محددة أم أنها عملية مفتوحة للتطوير ؟ .

سلوك المتعلم الالتحاقى المتوقع :

إلى أى مدى يعرف المتعلم مشكلة الأداء المتوقعة أو الحالية ؟ ما هو رد فعله إزاء المشكلة ؟ هل ينظر إلى التدريب كفرصة للنمو أم وسيلة للعقاب بسبب أداء متدن ؟ إن كثيراً من هذا يعتمد على اتجاهات المستفيد نحو المتعلم . وتؤثر ثقافة المنظمة بشكل كبير على إدراك المتعلم للغرض من التدخل المقترح . ولذلك عليك التفاوض مع المستفيد على كيفية إبلاغ المتعلمين عن التدخل المقترح .

وإذا أخذت الأمور المذكورة أعلاه فى اعتبارك عند إعداد مذكرة التصميم مع المستفيد تزداد الفرصة لفاعلية هذا التصميم . (انظر التمرين)

تمرين

باستخدام العوامل التى وضحناها لإنتاج مذكرة تصميم . حدد الآثار الناجمة عن إهمال العناصر ذات العلاقة ، وما هى الآثار التى تقع عليك أو على المنظمة أو على الفرد .

الاستفادة من المعايير المهنية :

يجب إضافة عامل آخر فى ضوء التغيرات الحاصلة فى التدريب والتطوير فى الوقت الحاضر وذلك هو المعايير المهنية . لقد حصلت ثورة فى عالم التدريب والتطوير منذ ١٩٨٠م . فالتدريب والتطوير من أجل القدرات أصبح هو الأسلوب المعتاد . ورغم أنه لم يحل محل الأسلوب التقليدى فى التعلم والتدريب المهنى إلا أنه أدى إلى تأثيرات جمة على المدرب والمستفيد . فقد أصبح للمعايير المهنية والفحص على أساس القدرة تأثيراً على تحليل الاحتياجات التدريبية ومناقشة التصميم ، وتصميم التدخل وكذلك فحص وتقويم التدخل ذاته .

إن المعايير المهنية تنظر إلى كيفية أداء الموظف عمله فى موقع العمل ، وتشمل كذلك الملاحظة المباشرة للمهارة والتأكد من المعارف والفهم اللازمين لتحقيق الأداء الفعال . وأدناه تجد كيف أثر ذلك على الأطباء الجراحين فى كندا .

"تقوم كلية الأطباء والجراحين فى ألبرتا بتقييم الأطباء المصرح لهم بالممارسة من قبلها كل ٧ – ١٠ سنوات . ويتم تقويم معارفهم، ومهاراتهم وأدائهم . وتنظر الكلية فى طرق تقييم القدرات بفحص المعارف وزيارة العيادات لمراقبة المهارات واستطلاع رأى المرضى للتأكد من الأداء . وقد اجتمع اتحاد مسئولى التصريح الطبى فى كندا ليضع معايير اختبار القدرات" .

إن المعايير المهنية ذات أهمية بالغة لكل من المدرب والمستفيد والمتعلم . حيث تتمكن من تحديد قدرات الفرد أو المجموعة الحالية إزاء مقاييس محددة فى مجالهم المهنى وتساعد فى مناقشة النتائج بالتفصيل مع المستفيد . وفى بريطانيا ودول أخرى تتاح فرصة للمتعلم بالحصول على التأهيل الوطنى المهنى (NVQ) .

وتساعد هذه المعايير على تركيز تصميم التدخل التدريبى مما يجعل فحص وتقييم المتعلم و تقييم التدخل بطريقة كمية ممكنًا وأكثر سهولة . (انظر التمرين)

تمرين

حدد المعايير المهنية المتاحة للمهنة التى تقوم بتدريب وتنمية أصحابها .

وعلى أى مستوى هى متاحة وإذا لم تكن متاحة متى سيتم توفيرها ؟ .

إعداد نتائج التعلم :

لقد تم نقاش أهمية تحديد النتائج عند الحديث عن مذكرة التصميم لما لها من تأثير على التدخل التدريبى ، حيث إن عدم تحديد هذه النتائج يؤدى إلى ضياع التركيز فى التدخل وصعوبة قياس الفاعلية .

فى المرحلة الأولى يجب تحديد الغرض من التدخل التدريبى بحيث ينبغى على جميع المعنيين بالتدخل ، المتدرب ، والمدير ، والمستفيد ، والمتعلم الاتفاق على ذلك الغرض . ويجب أن يكون الغرض واضحًا فى مذكرة التصميم ويعكس توقعات كل المعنيين كذلك .

والهدف هنا هو إخراج جمل عامة للأهداف -ما الذى ينبغى أن يحققه التدخل- وهى رابط بين الاحتياج التدريبى والتصميم النهائى للتدخل التدريبى . وهذه الجمل مطاطة وتعطى انطباعًا مختصرًا وسطحيًا لما يجب أن يكون عليه التدخل وذلك مثل :

- تقديم مدخل للموظفين الجدد .
- تنمية مهارات المقابلات الشخصية لدى المديرين .
- استحداث مبدأ رعاية المستفيد فى جميع الأقسام .
- تدريب الكتبة الجدد على معالجة الكلمات والنشر المكتبى .

الوظيفة الرئيسة لهذه الجمل هى إيصال فكرة التدخل إلى أذهان جميع المعنيين بوصف واضح ومفهوم . وهي ذات أهمية عملية بسيطة بالنسبة للمدرب الذى يصمم التدخل ، وذلك لأنها من الغموض بحيث إنها لا توفر التفاصيل حول ما يجب أن يحصله المتعلم ، ولعمل ذلك فنحن بحاجة إلى أهداف الأداء .

الأهداف الأدائية :

إن أهداف الأداء من الأهمية بمكان، ذلك لأنها تضع معايير الأداء ،تلك المعايير التى يجب على المتعلم تحقيقها عند نهاية التدخل التدريبى . غير أن تحديد هذه الأهداف لا يخلو من صعوبات مثل :

- عدم توفر المعايير المهنية .
- قد يكون التدخل نقطة انطلاق للمتعلمين لتطوير معارفهم وفهمهم أو لزيادة وعيهم حول موضوع معين .
- قد لا يتاح لك الوقت لتنمية قدرات المتعلمين حتى تصير قدراتهم متناسبة مع المستوى المطلوب فى المعايير .
- التجهيزات خارج موقع العمل لا تماثل تلك التى على رأس العمل وبذلك لن يكون هناك تماثل مع ظروف العمل .
- إذا وضعت المعايير على مستويات عالية جداً بحيث يصعب تحقيقها داخل التدخل التدريبى فقد تؤدى إلى إحباط المتعلم .

ولتفادى هذه الصعوبات فقد يكون مناسبًا التنازل بعض الشيء وذلك بصياغة أهداف تناسب مشكلات الأداء . وبالرغم من أنه يمكن القبول بهذا فى تدخل واحد إلا أنه لا يمكن القبول به فى جميع الأحوال .

فى معظم المهن لا تكون نتائج التدريب مسألة حياة أو موت ، فإذا لم يتمكن طابع الآلة من تنسيق رسالة فالنتيجة قد تكون مخجلة فقط . وكذلك إذا أضاف عامل

الخياطة سحاباً فى مكان خاطئ فإن قسم الجودة سيتبين ذلك ، غير أن ذلك أيضا لا يمكن تعميمه حيث إن بعض المهن وكذلك أوجه محددة فى مهن أخرى تكون نتائج الأداء الردىء خطيرة . ففى خدمات الطوارئ والمهن الطبية والطيارين ومراقبى البناء وموظفى الأمن والصحة وكذلك المسعفين قد يؤدى أداؤهم الضعيف إلى فقد الحياة ؛ ولذلك فى هذه المهن لا يمكن للمدرب والمستفيد التنازل عن أهداف التعلم . فالمتعلم فيها لا يوضع فى ظروف العمل اليومى إلا بعد التأكد من تمام قدرته بما يتوافق مع المعايير المقرة من قبل المحترفين الممارسين لهذه المجالات ، وبغض النظر عما إذا كان التدريب فيها يعتمد على القدرات .

إذًا ما العمل إذا كانت المهنة التى تدرب عليها لا يوجد لها معايير مهنية أو كانت تلك المعايير غير ملائمة لمذكرة التدريب التى ناقشتها مع المستفيد ؟ كل ما عليك فعله هو كتابة معاييرك لذلك التدريب بنفسك .

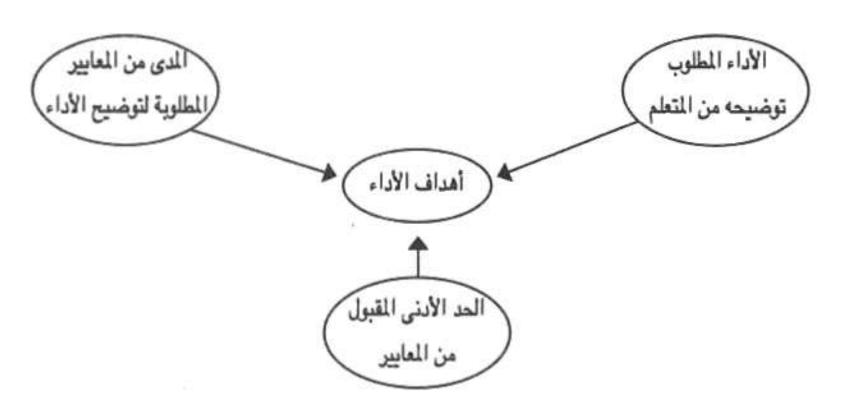
كتابة أهداف الأداء :

تحتوى أهداف الأداء على ثلاثة مكونات أساسية (انظر الشكل ٣-٤) .

- عبارة توضح الأداء المطلوب من المتعلم .
- عبارة توضح المدى من المعايير التى فى ضوئها يجب أن يقدم المتعلم الأداء المطلوب .
- توضيح الحد الأدنى من المعايير الواجب توفرها لدى المتعلم عند الأداء .

إن المكونات الثلاث أساسية لتساعدك فى تحديد المحتويات النظرية والعملية للتدخل التدريبى . كما أنها تتأكد من احتوائه على ملاءمة كافية لظروف العمل العادية أو المتوقعة للوظيفة ، وتوضح أن انتقال التعلم يمكن أن يتعاظم إلى أقصى حد . و يمكن بواسطتها فحص تقدم المتعلم إزاء الأهداف بدقة .

شكل (٣-٤) أهداف الأداء



وإذا تذكرت أن أهداف الأداء هى جمل توضيحية لما يجب على المتعلم القيام به كنتيجة للتدريب ، فإنك ستدرك أنها لا تساعدك فى تصميم التدخل فقط ، بل أيضا توضح للمتعلم ما هو متوقع منه . (انظر التمرين)

تمرين

كيف يمكن لمكونات أهداف الأداء الثلاث أن تساعد كلاً من المدرب والمتعلم والمستفيد ؟

عندما تصمم تدخلاً تدريبيًا أو موقفًا تعليميًا فإن هناك سببًا آخر للتأكد من وضوح وعدم غموض أهداف الأداء . ذلك أنك لن تكون الوحيد المنفذ لهذا الموقف أو ذلك التدخل ، ولكنها مسئوليتك التأكد من أن أهداف الأداء مكتوبة بطريقة توضح النتائج المطلوبة بحيث تكون تلك النتائج قياسية .

فالأهداف يجب أن تكتب كأداء مطلوب بوضوح ، والأفعال المستخدمة فى الجمل تعبر عن العمل المطلوب من المتعلم أداؤه . هذا الفرق يمكن رؤيته فى المثالين التاليين :

١- سوف يكون المتعلم قادرًا على فهم أسس الإسعاف القلبى الرئوى .

٢- سيكون المتعلم قادراً على أداء الإسعاف القلبى الرئوى .

فى المثال الأول الجملة مطاطة فما الذى تعنيه كلمة فهم ؟ ... وكيف يمكن معرفة مدى تطبيقها عند الممارسة ؟ وإذاً كيف نعرف إلى أى مدى تكون المعرفة بها مفيدة ؟ . فى حين الجملة فى المثال الثانى توضح أن على المتعلم القيام بعمل محدد ، وبالتالى نترك مجالاً ضيقاً للتفسيرات المتضاربة . ولهذا فإن الأفعال الأدائية جزء هام من أهداف الأداء ، ويمكن القول إن عدم وجود فعل إيجابى فى هدف الأداء يعنى عدم القبول بهذا الهدف ؛ ذلك لأن غياب المؤشر العملى المطلوب من المتعلم يجعل من المستحيل قياس نجاح المتعلم بأى قدر من الدقة ، ويجب تجنب الأهداف المكتوبة بمصطلحات غير أدائية مثل :

- سوف يكون المتعلم قادراً على قياس ضغط الدم .
- سوف يكون ملماً بأهمية حفظ الملفات .
- سوف يدرك أهمية عدم التحيز .
- سوف يدرك الفرق بين نقل الركاب الآمن وغير الآمن .

تمرين

باستخدام تدخل تدريبى تقوم به ، وليس له أهداف أداء محددة بوضوح أو تدخل تقوم بتصميمه قم بكتابة أهداف الأداء المناسبة .

الخلاصة :

ركز هذا الفصل على تعزيز المعارف فى مجال التعلم وتصميم التعلم بحيث يؤكد على مهارة المدرب وفاعليته فى نطاق واسع من الأدوار والمواقف .

ابتداءً من تحديد الدور الذى يلعبه التعلم فى التدخل التدريبى ، تم تحديد الإستراتيجيات الأربع الرئيسة للتعلم مع إتاحة الفرصة لك كى تحدد التركيبة المناسبة من هذه الإستراتيجيات التى يمكنك استخدامها فى تدخلاتك التدريبية .

وبعد توضيح دورة التعلم ، تم استعراض علاقتها بعملية التطوير والتدريب ، وكذلك تم بيان الروابط بينها وبين الطرق التى يتعلم بها الناس . وكنتيجة لذلك عرضت العوامل المطلوبة لتصميم موقف تعليمى ، وتم بيان كيفية كتابة مذكرة التصميم . وقد قمنا بذكر أهمية مساهمة المتعلم فى هذه المذكرة وكيف أن مناقشة المذكرة مهمة لتحسين الأداء ، وكذلك تمت مناقشة بعض الأشكال الأخرى من المؤهلات المعتمدة على القدرة ومدى تأثيرها على التدريب والتطوير ، كما تم توضيح العلاقة بين المعايير والأداء .

وبهذا يمكنك الآن استعراض عملية تطوير نتائج التعلم شاملاً علاقتها بالمعايير المهنية ومشكلات الأداء المحددة .

المراجع :

- Honey, P and Mumford, A(1986)Using Your Learning Styles , second edition , peter Honey , Ardingley House , 10 Linden Avenue , Miadenhead .
- Honey, P and Mumford, A (1992) Manual of Learning Styles, third edition, Honey, Miadenhead.
- Kolb, D A, Rubin, I M and McIntyre, J M (1974) Organizational Psychology: An Experiential Approach, prentice Hall, New Jersey.
- Manpower Services Commission (1981) Glossary of Training Terms, MSC, HMSO, London.

Further Useful Reading قراءات أخرى

- Anderson, AH (1993) Successful Training Practice . Blackwell . Oxford . (Chapter 3 is very useful if you wand to find our more about learning theories)
- Buckley, R and Caple, J (1994) The Theory and Practice of Training, third edition, Kogan Page, London.
- Clark, N(1992) Managing Personal Learning and Change :A Trainers Guide , McGraw Hill, London. Cotton J (1995)The Theory of Learning, Kogan page ,London .
- Harrison, R (1992) Employee Development, IPM, London. (Chapter 7 looks in more detail at different theories of learning and puts them in the context of the learning organization.)
- Mager, R (1991) Developing Attitudes Towards Learning, second edition, Kogan page , London .
- Reid M A, Barrinton, H and Kenney, J (1992) Training Interventions, Third edition,, IPM, London.(Chapter 3discusses in some detail the links between learning and training and explores theories of learning in some depth.
- Sheal, P(1994)How to Develop and Present Staff Training Courses , second edition ,Kogan Page , London .

الفصل الخامس

الإعداد والتنفيذ



مقدمة :

عندما تنهى من كتابة أهداف الأداء بدقة ووضوح ، فإنك ستستطيع تحديد نوع التدخل الملائم لدعم تطوير المتعلم . ويركز هذا الفصل على القضايا الرئيسة لتصميم وتنفيذ التدريب . ويبدأ الفصل بتحديد أنواع التدخلات التدريبية قبل أن ننطلق إلى تأثيرات سلوك الالتحاق للمتعلم على كل من التدخل والمتعلم ذاته .

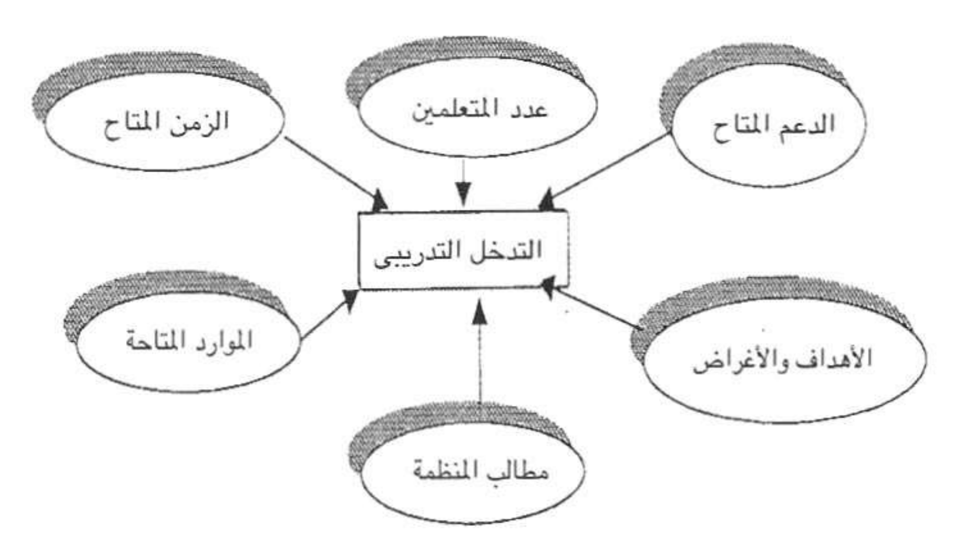
وإذا أخذنا هذه العناصر فى الاعتبار نصبح قادرين على تصميم و تبنى الموارد الخاصة بذلك التدخل ، والنتائج الأدائية له . أما العنصر الأخير فى معادلة تصميم وتنفيذ التدريب فهو نقل التعلم .

أنواع التدخلات التدريبية :

هناك مدى من التدخلات يمكن الاختيار من بينها ، إلا أن نوع اختيارك أو أنواعها يجب أن يخضع لمجموعة من العناصر كما فى الشكل (١-٥) وهى كما يلى :

- عدد المتعلمين .
- الأهداف العامة والخاصة للتدخل .
- الموارد المتاحة .
- الزمن المتاح .
- مقدار الدعم المتاح للمنظمة .
- متطلبات الإنتاج والتنظيم .

شكل (١-٥) العوامل المؤثرة فى اختيار التدخل التدريبى



فى هذه المرحلة نحـاول تحـديد الشكل المناسب للتـدخل ، وهذا يعنى أننا نطور إسـتـراتيـجيـة التـدخل ، وبمعنى أعم هل التـدريب سـيكون على رأس العـمل أو خـارج الوظيفة أو بالطريقتين معاً .

التدريب على رأس العمل :

كما يدل هذا فإن التدخل يتم بشكل كامل فى بيئة العمل الحقيقية للمتعلم وكان يعرف تاريخياً بإستراتيجية (الجلوس بجوار نيللى) . لقد كان معظم التدريب يتم بهذه الطريقة حيث يجلس العمال الجدد إلى جوار زملائهم المتمرسين ليتعلموا منهم ، ومن ثم محاكاتهم . ولم يكن استخدام هذه الطريقة منظماً بل كانت المهارات تكتسب كيفما اتفق ، ولم يكن هناك من الأهداف إلا بلوغ العامل الجديد مستوى من القدرة لاستمرار الإنتاج بأسرع ما يمكن . ولما كانت نيللى (العامل المتمرس) تقوم بعملها تحت ضغوط العمل العادية فإنها لم تكن تركز كل اهتمامها (اهتمامه) على تقدم المتدرب .

ولم تكن تلك الإستراتيجية غير مخطط لها وغير منظمة وتجد قليلاً من المتابعة فحسب ، بل كانت العادات السيئة تنتقل مع الممارسات الجيدة على حد سواء . وبالرغم من ذلك فهناك ميزات لهذه الإستراتيجية حيث كانت عملية التدريب تتم على رأس العمل ، وهذا يعنى أن الأدوات أو الأجهزة الأخرى المستخدمة هى ذاتها التى سيقوم المتدرب بالعمل عليها لاحقًا بعد نهاية التدريب . ويعتبر التدريب بواسطة هذه الوسيلة ملائماً ، إذ إنه يتم فى بيئة العمل الحقيقية وبالتالى هو عملى للغاية. وبالنسبة لأرباب العمل الذين لا يستطيعون توفير مدربين يعتبر اقتصادياً .

إن التدريب على رأس العمل يمكن أن يكون أكثر تنظيماً من ذلك . و إذا ما جرى التدخل التدريبى فى إطار المعايير المهنية فسيكون من الممكن كذلك تقييم الأداء على رأس العمل ، وهناك عدد من الوسائل التدريبية والتطويرية التى يمكنك الاستفادة منها فى التدريب على رأس العمل وهى مناقشة فى التوضيح التالى :

١ – التدريب بالمشاركة :

تنبع هذه الطريقة من مبدأ أن الإنسان قادر على التعلم من الأعمال التى يقوم بها . فالتدريب بالمشاركة من قبل الرئيس أو الزميل الأكثر خبرة يمكن أن يدعم تطور المتعلم مثل مساعدته فى حل مشكلة أو تنفيذ مهمة بكفاءة أكثر من قبل . وتركز هذه الوسيلة على تطوير الفرد ليحقق أهدافه الوظيفية . وبالرغم من إمكانية تدريب مجموعة صغيرة من المتعلمين بهذه الطريقة إلا إنها فى نفس الوقت أكبر فاعلية إذا استخدمت فى التعلم من شخص لشخص .

٢ – الرعاية :

تستخدم هذه الطريقة عادة لتطوير المديرين . فبعكس التدريب بالمشاركة الذى يركز على مهمة محددة تركز هذه الوسيلة على المهارات المطلوبة لأداء دور محدد وليس مهمة محددة ؛ ولذلك فهى أقرب إلى أن تضم شخصًا ما تحت جناحك حيث التطور الشخصى للفرد هو الهدف فى هذه الطريقة .

٣ - عقود التعلم :

هذه عـمليـة ثلاثيـة أو ذات ثلاثة أطراف . ويتم عـقـد اتفـاق بين كلٍ من المتـعلم وشخص من منظمة المتعلم (يفضل مدير الخط أو المشرف عليه) والمدرب أو المطور . ويشمل العقد الاحتياجات التعليمية بدقة ، بالإضافة إلى كيفية تنفيذها وتوثيقها والموارد المطلوبة لتسهيل نجاح التدريب ، كما تضم تحديد الشواهد الدالة على بلوغ النتائج المطلوبة . ولأن هذه الوسيلة تتميز بالمرونة فإنه يمكن استخدامها فى كل من التدريب على المهارات ، وتنمية الشخصيات على حد سواء .

٤ - الإعارة والتدوير الوظيفى :

لقد كان استخدام هذه الوسيلة محصوراً فى نطاق التطوير الإدارى ، ولكن مع المرونة التى تبنتها المنظمات تمت الاستفادة منها فى مستويات متعددة خاصة بعد قيام منظمات بإلغاء مستويات تنظيمية . وقد تطورت ونبعت هذه الوسيلة من مبدأ أن التعرض لأشخاص مختلفين ووظائف ومناهج وأطر مختلفة يوسع نظرة الموظفين إلى منظمتهم ، وبالتالى دورهم فى تلك المنظمات . كما يوفر ذلك فرص تعلم واسعة . ويعتبر هذا التدخل طويل المدى ، إلا إنه يمكن الاستفادة منه بأسلوب الإعارة المؤقتة ، ٣ أشهر ، سواءً داخل المنظمة أو خارجها وفى هذه الحالة يشار إليه بالتدوير الوظيفى .

ويستفاد من هذا الأسلوب لتطوير العمال ذوى المهارات المتعددة سواءً فى مجال الخدمات أو الإنتاج . و يجب ألا يكون تحريك العاملين فى المنظمة بطريقة عشوائية ، بل لابد من التخطيط له من البداية ومتابعته حتى النهاية للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة لبداية العملية. وهذه الطريقة مناسبة للاستخدام إذا قرنت مع إستراتيجية العقود التعليمية المحددة سابقًا .

٥ – التوجيه الوظيفى :

هذه الوسيلة طبعة مطورة من (الجلوس بجوار نيللى) حيث إنها منظمة وتشمل المراحل التالية :

١ – أخبر المتعلم كيف يؤدى الوظيفة .

٢ – ارى المتعلم كيف يؤدى الوظيفة .

٣ – دع المتعلم يؤدى الوظيفة تحت الإشراف .

وهذه الوسيلة مناسبة لتطوير المهارات ، حيث يمكن تجزئة الوظيفة إلى مراحل أو خطوات ، وبالتالى تمارس الخطوات كل واحدة على حدة حتى يجيد المتدرب المهارة .

إن جميع الوسائل المذكورة تشترك فى عنصر واحد على الأقل ، حيث تعتمد على الدعم المنظم والمعروف من قبل منظمة المتعلم ، وهذا يعنى موارد ووقتًا وتدريبًا ومطورين ومشرفين مؤهلين ، مما يعنى أنه ليس بالخيار الرخيص للمنظمة . وبذلك فإن هذا التدريب على رأس العمل ليس (جلوسًا بجوار نيللى) بل هو تدريب منظم وممول ومخطط له مثله مثل التدريب خارج العمل .

إذا كانت منظمتك لا تستفيد من التدريب فى الوظيفة الآن ، حاول معرفة السبب وهل يمكن الاستفادة منه فى المستقبل باستخدام الوسائل الموضحة أعلاه ؟ وهل سيعزز فرص التعلم المتاحة للمتعلمين ؟ .

التدريب خارج العمل :

وكما هو واضح من التسمية فإن التدخل يحصل خارج بيئة العمل العادية للمتعلم . وتاريخيًا كان ينظر إليها على أنها خيار الدورة التدريبية حيث كان المشرف يقوم بتحديد مشكلة الأداء (سواء بحق أو خلاف ذلك) ، ومن ثم يخاطب إدارة التدريب بطلب إقامة دورة تدريبية لهؤلاء الأشخاص . بل إن كثيرًا من إدارات التدريب تعمل من

خلال قائمة معدة مسبقًا بالدورات التى سيتم تنفيذها خلال العام . عليك بتصور السيناريو الموصوف أدناه :

ترسل إدارة التدريب قائمة الدورات إلى المشرفين ورؤساء الأقسام للترشيح ، فيقوم المشرفون و الرؤساء باستخدام طريقة ما باختيار المرشحين (وهى فى كثير من الأحيان لا تمت إلى حاجتهم إلى التدريب بصلة) ، ومن ثم يخبر المرشحون بذلك من قبل الرئيس ولا يتلقون أى شىء حتى صباح يوم الإثنين [1] يوم بدء الدورة .

وللأسف فإن هذا السيناريو شائع حتى فى المنظمات التى تدعى بالواعية بالرغم من أن التدريب خارج العمل يجب أن يحظى بالتنظيم الجيد ومتعلق بالاحتياج العادى أو المتوقع فى بيئة عمل المتعلم . وفى ضوء المعايير المهنية لا يمكن اعتبار التدريب الخارجى إلا جزءًا من أى تدخل . وهذه بعض الوسائل لتنفيذ هذه الطريقة .

١ – دورات التدريب :

هذه هى الوسيلة التقليدية للتدريب خارج العمل وهى :

– قد تتم فى مبنى المنظمة أو فى كلية أو جامعة أو بواسطة مقدم تدريب متخصص أو استشارى ... إلخ .

– قد تكون دورة داخلية أو خارجية .

– قد يكون كل المتعلمين من نفس المنظمة أو خليط من منظمات عديدة .

– تستغرق نصف يوم أو أكثر .

– قد تقوم على أساس يوم تفرغ واحد على مدى شهور أو سنوات أو كمجموعة أيام أو أسابيع متوالية .

– يجب أن تكون منظمة بدقة وذات نتائج محددة مسبقًا .

(١) يبدأ الأسبوع فى بريطانيا يوم الإثنين وليس يوم السبت كما هو فى المملكة .

٢ – التعلم عن بعد والتعلم المرن والمفتوح :

بالرغم من الفروق البسيطة لهذه الوسائل الثلاث ، إلا أنها ذات قصد مشترك ، حيث يعطى المتعلمون سلسلة من المواد التعليمية للعمل من خلالها مع دعم هاتفى من المشرف . وفى بعض الأحيان يتم الدعم بتنفيذ معامل دراسية . وبإنهاء الواجبات المختلفة يتم فحصها وتقويمها وقد يضاف إليها امتحان رسمى فى نهاية البرنامج . ويتطلب هذا الأسلوب من المتعلم الانضباط فى العمل حيث إن العبء يقع على الفرد لينجز فى المهلة المحددة . وعند اختيار هذه الوسيلة يجب مراعاة عاملين هما : اختيار المتدربين بدقة ، ومراعاة توفير مواد تعليمية جيدة .

٣ – المعامل أو الورش التدريبية :

بشكل عام تعتبر المعامل مواقف تساهمية تجمع عدداً من الأفراد الراغبين فى تطوير أنفسهم فى مجال مهارة محددة . وهى مفيدة بشكل خاص فى مهارات "الناس" مثل : الحزم و إدارة الاجتماعات والمفاوضة ... إلخ ، كما أنها مفيدة فى تطوير معارفهم ومفاهيمهم فى القضايا المعقدة . وتمنح هذه الوسيلة الفرصة للمهارات المكتسبة حديثاً أن تمارس فى بيئة داعمة من المتعلمين المشاركين ، كما توفر الفرصة لإعطاء وتلقى المعلومات المرتدة .

٤ – التطوير الخارجى :

تستخدم هذه الوسيلة فى التطوير الإدارى وبشكل خاص فى تنمية القيادة وتكوين فرق عمل ؛ ولذلك فهى وسيلة تطوير إدارى يمكن الاستفادة منها فى تنمية قدرات الاتصال والتخطيط وحل المشكلات وغيرها من مهارات إدارة الأفراد والموارد . ولأن هذه الوسيلة سريعة وحاسمة وتعتمد على قدرات أفراد المجموعة أنفسهم ، فإن أى فشل يولد أثراً راجعاً مباشراً ، ولذلك فإن هذه الوسيلة إذا نظمت ووجهت بشكل جيد يمكن اعتبارها من أقوى وسائل التعليم .

٥ - التدريب بواسطة الحاسب الآلى :

تأخذ هذه الوسيلة شكل وحدات تعليمية مثل : وحدة تعلم الطباعة بالحاسب الآلى . وتعطى برامج التعلم بالحاسب فرص تعلم منظمة ومرنة يتقدم المتعلم فيها بسرعته الخاصة . كما ترجع هذه البرامج الأثر مباشرة للمتعلم بإعطائه نتائج التدريب على الفور ، وتقترح عليه سبلاً للتطور والاستمرار . وهناك برامج تطور تختبر معارف المتعلم وفهمه لنواح معينة . إلا أن هذه التقنية لا تزال مرتفعة التكاليف نسبيًا ولا يمكن كتابة برامج التعليم إلا بواسطة الخبراء فى ذلك المجال ، هذا بالإضافة إلى أنها تستلزم وجود مستوى عال من الدافعية لدى المتعلم .

٦ - التطوير الذاتى :

تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين ، حيث يلتزم المتعلم بمسئولية تطوير ذاته . ولسوء الحظ فإن الكثير من المنظمات تدع المتعلم بدون دعم ، إذ ينظر إلى هذه الوسيلة على أنها أسلوب لتحجيم الإنفاق على التدريب . وحتى يكون التطوير الذاتى فعالاً يجب أن يصاحبه نظام تقويم محدد مع توضيح الأهداف ومناقشتها مع المتدرب نفسه ولا يبخل عليه بالدعم والموارد اللازمين .

ومن الواضح أن ما تم عرضه لا يمثل كل إستراتيجيات التطوير ، إلا أن هذا قد يكفى كمقدمة لأكثرها شيوعًا . ويجب تذكر أن معظم التدخلات التدريبية تحوى تدريبًا على رأس العمل وخارج العمل . وإنه من غير الممكن التوصل إلى التركيبة المثالية من التدخلات التدريبية لتقابل مشكلات الأداء ولكن بأخذ العوامل المذكورة أعلاه فى الاعتبار فإن الوصول إلى توفيق مقبول يصبح ممكنًا .

تمرين

- *ما هى الطرق التى تستخدمها الآن فى تدخلاتك التدريبية ؟*
- *وما هى المزايا والمساوئ إذا ما قوبلت بمشكلات الأداء المحددة ؟*
- *هل ترى أن استخدام طريقة أخرى قد يكون أكثر فعالية ؟*

تأثير سلوك المشاركين عند الالتحاق :

إن تصميم أى تدخل تدريبى يجب أن يقوم على الفرق بين الأهداف التعليمية المحددة فى مذكرة التصميم وسلوك المتعلم عند الالتحاق بالتدريب . هذه الثغرة فى القدرات سواءً فى المهارات أو المعارف أو الفهم هى فى الواقع ثغرة بين المطلوب من المتعلم والموجود لديه حاليًا .

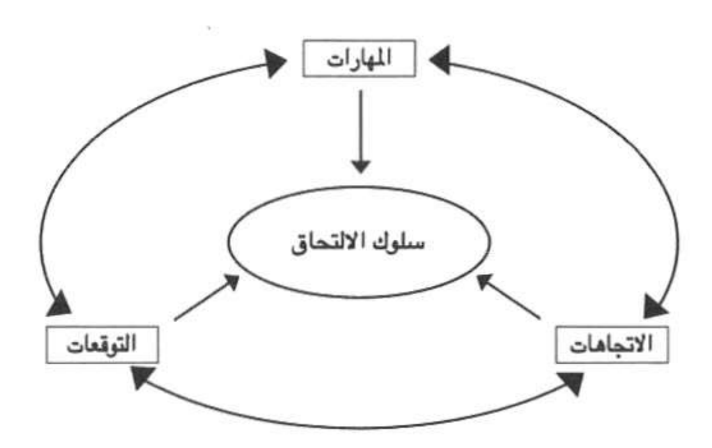
وغالبًا ما يعتبر المتعلم الجزء غير المعروف فى وصفتنا لعلاج مشكلة الأداء ؛ إذ إنه من السهل وضع أهداف ومقاصد التدخل بوضوح ، كما يمكننا اختيار الطريقة المثلى لتنفيذ هذا التدخل لكن ماذا عن المتعلمين ؟ فى بعض الأحوال يكون لدينا مجموعة من المتعلمين متقاربة من حيث الأداء والقدرات ، لكن فى معظم الأحوال نقوم بتصميم تدخلات تدريبية لتواجه بيئة عمل متغيرة بسرعة . كما أن على المتعلمين القيام بمسئوليات متنوعة ومختلفة عما يقومون به الآن أو يملكون الخبرة للقيام به .

إن هذا يضعنا أمام تطوير وتعليم متعلمين أكثر خبرة ولكن معلوماتهم ومهاراتهم التقليدية أصبحت بالية ، بالإضافة إلى قلقهم المتنامى حول الأمان الوظيفى ودورهم المستقبلى . كل ذلك قد يجعل منهم متعلمين مترددين ؛ ولذلك فإننا نعنى بالسلوك الالتحاقى ما يلى :

- المعارف والمفاهيم والمهارات التى لدى المتعلم .
- الاتجاهات التى يحملها .
- التوقعات التى يحملها .

وكما يبين الشكل (٢-٥) فإن هذه العناصر متفاعلة فى سلوك الالتحاق كما يلى .

شكل (٢-٥) تأثير سلوك الالتحاق



والأسئلة التالية ربما تساعدك فى البدء للتخطيط لسلوك الالتحاق عند المتعلمين :

١ - كم عدد المتعلمين ؟

٢ - هل تعرف ما هى المهارات الحالية للمتعلمين ؟

٣ - هل تعرف مدى حاجتهم للتطور ؟

٤ - هل المتعلمون سبب أو عرض لمشكلة الأداء ؟

٥ - هل يشارك المتعلمون برغبة فى التدخل أم أنهم مترددون ؟

٦ - هل هناك فروق كبيرة بين المتعلمين فى قدراتهم الحالية ؟

٧ - هل هناك فروق كبيرة فى قدرات المتعلمين على التعلم ؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تعطيك صورة عامة عن سلوك الالتحاق المتوقع للمتعلمين مع الأخذ فى الاعتبار أنه مع زيادة عدد المتدربين تصبح الصورة أقل وضوحاً ، ولذلك عندما تواجه مجموعة تعليمية ، تتضخم السلوكيات التعليمية غير المتوقعة . (انظر التمرين)

تمرين

كيف تقوم حالياً بالتعرف على سلوك الالتحاق للمتعلمين ؟

عند الإجابة عن التمرين قد تحدد سلوك الالتحاق للمتعلمين بـ :

- مقابلة المتعلمين ورؤسائهم المباشرين والمدربين الآخرين .
- استخدام الاستبانات .
- اختيار المتعلمين قبل التدخل .
- فحص السجلات المتوفرة .

يساعد تحديد سلوك الالتحاق فى تصميم التدخل حيث يمكن تحديد نقطة الانطلاق لكل من المهارات والمعارف والمفاهيم . كما قد يساعد فى تقدير الإطار الزمنى لتحقيق القدرة فى الأداء . وإذا تم امتحان المتعلمين قبل التدخل بطريقة ما كأن يقدم لهم امتحاناً أو يلاحظوا أثناء أداء العمل فإن أى تدارك للفروق بين المتعلمين يصبح سهلاً . ولكى توفر بيئة تعليمية فعالة لابد من اعتبار دافعيتهم وخفض مستوى القلق لديهم ، والتأكد من وجود فرص تعلم مناسبة وقوية تتيح لهم المشاركة والممارسة والأداء مع ملاحظة إرجاع أثر ذلك كله عليهم . وعندما يكون التخطيط لمجموعة من المتعلمين ، علينا محاولة التقريب بين أهداف ومقاصد التدخل من جهة وحاجات وقدرات المتعلمين من جهة أخرى .

ولكن إذا كنت مستشاراً للمنظمة أو تعمل لدى جهة تدريب خارجية ، فقد لا تحظى برؤية المتدربين إلا ساعة حضورهم للتدريب . وكلما نقص ما نعرفه عن المتعلمين ازدادت حاجتنا للتخمين والافتراض الأمر الذى يزيد من فرصة فشل التدخل التدريبى فى تغطية ثغرة القدرات .

ومتى ما حددنا السلوك الالتحاقى للمتعلمين فإنه يمكن استخدام هذه المعلومة لتخطيط التدخل التدريبى بالتفصيل . حتى الآن لدينا مذكرة التصميم بالإضافة إلى الإستراتيجية العامة وواحدة أو اثنتين من الطرق المحددة سابقاً . و بعد معرفة سلوك المتعلمين الالتحاقى نستطيع البدء فى اختيار الوسائل المناسبة والمستوى الذى يمكن بدء تنفيذ التدخل به . (انظر التمرين)

تمرين

باستخدام التدخل القادم الذى ستقوم بتصميمه كقاعدة لهذا التمرين ، وضح كيف ستقوم بتحديد سلوك الالتحاق للمتعلمين ، وكيف ستضمن ذلك فى مذكرة التصميم ؟

إنتاج واقتناء مصادر التعلم :

من الأدوار الرئيسة للمدرب إنتاج واقتناء مصادر التعلم ، وهذا يعنى إما إنتاج وسائل غير مسبوقة ، أو تحوير اقتناء وسائل متوفرة . وسنتطرق هنا إلى المصادر مثل : المذكرات والشفافيات والشرائح والحالات الدراسية وغيرها . وفى الفصل السابع سنتطرق إلى المواد المادية الأخرى كالمكان والأجهزة والعاملين .

ويجب ألا ينظر إلى هذه الوسائل على أنها ستستخدم لعرض المادة العلمية فقط ، بل لابد من النظر إلى تطوير مصادر تحدد المهارات الحالية للمتعلم أو المتعلمين ، وكذلك مصادر لتحديد اتجاه وتطور العملية التعليمية أثناء وفى نهاية التدخل .

وسنركز هنا على ما يلى :

١ – إنتاج وتبنى المواد العلمية للتطوير والتدريب .

٢ – إنتاج واقتناء المواد البصرية والوسائل المساعدة .

٣ – إنتاج وتبنى أدوات الفحص الذاتى للمتعلم .

٤ – إنتاج وتبنى امتحانات فحص المعارف والمفاهيم .

٥ – إنتاج و تبنى آليات دعم المتعلم .

وسوف تغطى هذه البنود معظم احتياجاتك النهائية لتصميم وإنتاج تدخل تعليمى .

١ – إنتاج أو تبنى مواد التطوير والتدريب :

قد تأخذ هذه المواد أشكالاً متعددة ، فقد تكون مذكرات تعرض بعض الأسس المعرفية أو الحالات الدراسية أو التمرينات الجماعية أو حتى الفردية . كما قد تكون

دليلاً عمليًا أو مفكرة يدوية أو وحدة تعلم مفتوحة . وعلى أى شكل كانت هذه المواد فإنها تشترك فى عدة أمور هى أن تكون مكتوبة ومرتبة بوضوح . كما هو الحال فى كتابة أى تقرير وعليك التأكد من العناصر التالية .

١ - تأكد من وجود عنوان يوضح الغرض من الوثيقة.

٢ - استخدم العناوين والعناوين الفرعية فى الوثائق الطويلة .

٣ - استخدم جملاً وأجزاء صغيرة مع ترك فراغات بيضاء كثيرة .

٤ - استخدم القوائم المنقطة لتلخيص المعلومات بدلاً عن الفقرات المضغوطة .

٥ - استخدم قوائم التثبت لمساعدة المتعلم .

٦ - اجعل الرسوم والجداول واضحة ومعنونة عند استخدامها .

٧ - إذا كان النص متراكمًا اترك فراغًا مزدوجًا بين السطور حتى تبدو الوثيقة غير مضغوطة .

٨ - تأكد من أن الشكل النهائى ذو تنسيق محترف . إن الصورة من صورة إلى صورة تبدو سيئة .

عند استخدام المواد التعليمية القياسية يجب أن تكون مناسبة للنتائج التعليمية المحددة فى هذا التدخل التعليمى . ولذلك فإن بعض التحوير الجزئى أو الكلى فى هذه الوسائل يصبح ضروريًا لتلائم تلك النتائج . إن المواد الملائمة لا تؤكد نقل التعلم إلى موقع العمل فحسب ، بل تساعد فى المحافظة على دافعية المتعلم وذلك بوضع المواد المتوفرة فى إطار خبراته ومعارفه .

إن إنشاء وسائل تعليمية من الصفر يعتبر عملية مكلفة ماديًا خاصة على مستوى كتاب العمل أو وحدات التعلم المفتوحة . وحتى كتابة الحالات الدراسية يستغرق وقتًا فى البحث حتى تكون تلك الحالات ملائمة للمتعلم . ولذلك فإنه لأسباب التكلفة يتخذ عادة القرار باستخدام أو تبنى مصادر متوفرة ، وعليك أن تكون مستعداً للتصرف بقسوة مع المواد المتوفرة سواء فى استخدامها أو تبنيها . إن المواد تصبح قديمة وغير

ملائمة بسرعة . تذكر أن هدف مصادر التعلم هو تطوير المتعلم ، وإذا لم تكن المصادر ملائمة بشكل مباشر لتحقيق أهداف المتعلم التعليمية المحددة فلا تستخدمها .

ملاحظة هامة :

عليك ملاحظة مسألة هامة عند التحوير ألا وهي حقوق طبع المصادر التعليمية ، ذلك أن الوسائل التي لها حقوق محفوظة لا بد من تحويرها بعد إذن المالك لذلك الحق .

تمرين

حلل المواد التي تستخدمها في الوقت الحاضر في تدخلاتك التدريبية هل تتمشى مع المعايير المحددة هنا ؟

كيف يمكنك تحسينها ؟

٢ - إنتاج أو تحوير الوسائل البصرية والمواد المساعدة :

لقد أثبتت الأبحاث أن (٢٥ - ٣٠ ٪) فقط من المعارف المستقاة من أي تقديم شفوي يختزنها المتلقي ، كما أثبتت أن مضاعفة المختزن قد تحصل باستخدام الوسائل البصرية ؛ ولذلك فإن المواد البصرية الفعالة تعزز الاتصال بين المدرب والمتدرب وتعجل في تحقيق أهداف التعلم وبالتالي القدرات المطلوب اكتسابها .

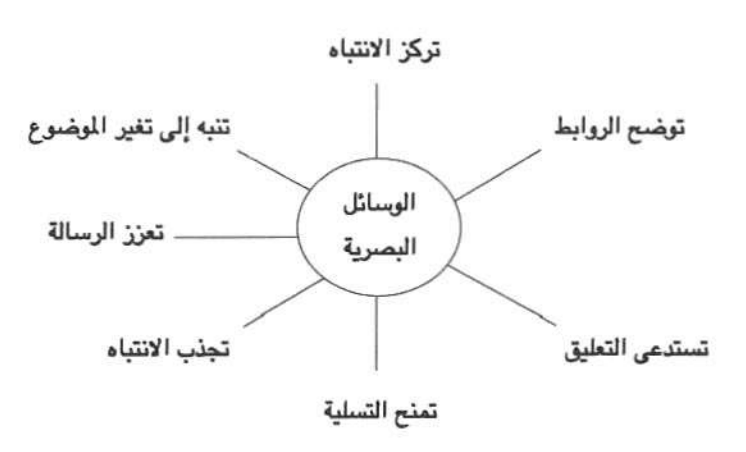
وبالرغم من فوائد الوسائل البصرية الجمة إلا إنني في حالات كثيرة لاحظت أن استخدامها كان مخجلاً ، إذا لم يكن للمدرب فللمتعلمين أنفسهم وتضم الوسائل البصرية التالي :

- الشفافيات .
- الشرائح .
- السبورة .

- الصور .
- الأفلام وأشرطة الفيديو .
- اللوائح الورقية .

ويبين الشكل (٣-٥) فوائد استخدام هذه الوسائل .

الشكل (٣-٥) فوائد الوسائل البصرية



ولتكون الوسائل التى تقوم بإعدادها مؤثرة يمكنك اتباع النصائح التالية :

١ - استخدم الوسيلة المناسبة للحضور وللموضوع ولاحظ البساطة فى ذلك ، إذ إن زيادة الوسائل قد تفسد الإلقاء .

٢ - خطط للعرض وحدد ما إذا كان محاضرة رسمية أو عرضًا ضمن معمل تعليمى .

٣ - متى ما حددت أهدافك قرر أين يمكن تعزيزها بالوسائل البصرية .

٤ - اختر نوع الوسائل البصرية حسب التوجيهات الموضحة لك لاحقًا .

٥ - تمرن على الإلقاء قبل التقديم وتأكد من صلاحية الأجهزة مسبقًا .

٦ - وضح للمتعلمين الغرض من الوسائل البصرية وعلاقتها بالموضوع .

شرائح جهاز الإسقاط :

تعتبر الشفافيات من أكثر الوسائل التعليمية مرونة ، فبواسطتها يمكن تقديم عروض مختلفة ابتداءً من نقل رسالة بسيطة مكتوبة بخط اليد إلى الصور والرسومات المعقدة والملونة . كما أنها تتميز بإمكانية إخفاء أجزاء من المعروض عليها وإظهاره بالتدريج حسب الحاجة ، بالإضافة إلى ذلك فإن تصوير الشفافيات على الأستات يمكن أن يعطى صوراً لأشكال ومواد منشورة على الحاسب ومعقدة جداً. و هذه الخطوات قد تساعدك :

١ – ضع جهاز العرض بحيث يتمكن جميع الحضور من متابعة الشفافية أو الجزء المعروض منها .

٢ – لا تنس نظافة العدسة ولوح الزجاج فى جهاز العرض ، لأنه يساعد على جودة الإلقاء .

٣ – راع سهولة ما يعرض فى كل شفافية بحيث لا تتجاوز موضوعًا واحداً .

٤ – لا تتجاوز (٤–٦) كلمات فى كل سطر ، ولا تزيد عن (٦–٨) أسطر فى كل شفافية حتى لا تزدحم الشفافية وتصير غير واضحة أو غير مقروءة .

٥ – سجل النقاط الرئيسة فى عرضك على الشفافية ولا تنقل كل المحاضرة إليها .

٦ – أزح الشفافية التى انتهيت من عرضها حالاً (ما لم يطلب المستمعون خلاف ذلك) وحاول توفير صور ورقية منها للمستمعين حتى لا ينشغلوا فى نقل ما عليها من معلومات .

٧ – عند إزاحة الشفافية عن جهاز العرض أغلق الضوء حتى لا ينزعج المستمعون وأعد إشعال الضوء عند وضع الشفافية التالية .

٨ – تذكر أنك تقدم الموضوع للحضور وليس للشاشة ، ولذلك لا تعطهم ظهرك لتقرأ من الشاشة ، وإذا كان لا بد من القراءة فواجه الحضور واقرأ من الشفافية التى على اللوح الزجاجى للجهاز .

٩ – كذلك عند الإشارة إلى موضع على الشفافية أشر بواسطة مؤشر أو قلم على الشفافية ذاتها وليس على الشاشة حتى لا تعطى الحضور ظهرك .

اللوائح الورقية :

تتميز اللوائح الورقية كمساعدات بصرية بإمكانية تحركيها ، ويمكن إعدادها بشكل مسبق واستخدامها فى عملية العصف الذهنى ، حيث يمكن توزيع أوراقها فى أنحاء غرفة العرض (بمساعدة بسيطة من "بلو -تاك") . وهى كذلك حركية حيث يمكنك الإضافة إلى الرسم أو إلى النقاط الرئيسية أثناء النقاش مع المجموعة .

١ - خطط اللائحة بقلم الرصاص قبل البدء فى الكتابة عليها حتى تبدو محتويات اللائحة احترافية .

٢ - يمكنك كتابة مذكرات صغيرة بقلم الرصاص فى أحد أركان اللائحة لتساعدك فى تذكر كافة نقاط الموضوع وبدون أن يلاحظ تلك النقاط المستمعين .

٣ - اكتب أو ارسم بوضوح وبحجم يمكن رؤيته واستخدم الألوان الداكنة والخطوط العريضة . وإذا لم يكن خطك مناسبًا اكتب ما تريد بقلم الرصاص وحبر عليه أثناء الإلقاء .

٤ - تذكر أن اللوائح الورقية تحتاج إلى نفس التخطيط الذى تحتاجه الشفافيات لا كما يظن الكثير من أنها وسيلة لحظية .

٥ - كما هو الحال مع شفافيات جهاز الإسقاط تذكر مواجهة المستمعين وأنت تتحدث إليهم ، وعند الكتابة عليها قف بجانبها وواجه الجمهور . وإذا لم تستطع ذلك فلا تتحدث وتكتب فى نفس الوقت .

٦ - إذا أعددت لوائحك بشكل مسبق يفضل الفصل بين كل لائحتين بلائحة فارغة حتى تعطى المستمعين الفرصة لتغيير اتجاه الموضوع وذلك كإطفاء الضوء فى الشفافيات .

تمرين

راجع الوسائل التعليمية التى تستخدمها فى التدخلات التدريبية هل تتفق مع الإرشادات المذكورة هنا ؟

كيف يمكنك تحسينها ؟

٣ - إنتاج أو تطوير وسائل امتحان ذاتى للمتعلمين :

لقد ركزنا حتى الآن على إنتاج وسائل تعليمية لتطوير مهارات ومعارف ومفاهيم المتدربين . ونحن كمدربين علينا تشجيع نقل مسئولية التعلم إلى المتدرب نفسه . ويمكن تحقيق ذلك إما بأن نساعدهم فى التعرف على مهاراتهم ومعارفهم ومفاهيمهم الحالية ، أو أننا نشجعهم على فحص تطورهم خلال وبعد العملية التعليمية . وتعتبر مصفوفات التقييم الذاتى من أفضل وأيسر السبل لذلك . هذا ويوجد فى المملكة المتحدة العديد من هذه المصفوفات التى أعدت بواسطة التأهيل الوطنى المهنى وتسمى (مسح المهارات) ، فعلى سبيل المثال هناك ماسحات مهارات لكل(NVQ) مستويات التأهيل الوطنى المهنى والتى تقارن ما تقوم به فى العمل مع نتائج الأداء من حيث التردد مثل : دائمًا ، بعض الأحيان ، أو نادراً . وليس عليك إلا أن تقوم بتصميم هذه الماسحات إذا لم يتوفر حولك البديل المناسب .

وبالمقابل أو بالأحرى بالإضافة لتكميل عمل المصفوفات فقد تلجأ إلى تقديم امتحانات ذاتية تساعد المتعلمين فى تحديد تطور معارفهم ومفاهيمهم . ولكى تساعدهم فى التعرف على قدراتهم الحالية يمكنك توفير معلومات الأداء وهذه تشمل : مستوى الأداء المتوقع حتى الآن ، ومتطلبات القدرة المتوقعة ، وكذلك توضيح معايير مهنية والأهداف التعليمية للتدخل .

وبدن هذه المعلومة فإن المتعلم لن يكون قادراً على تحديد مستوى قدراته الحالى . وللأسف فإن تحديد مستوى القدرات الحالى يقتصر فى كثير من الأحيان على الاستبانات قبل الدورة . وقد يكون هذا مقبولاً إذا كانت الاستبانة تحتوى على المعلومات المذكورة أعلاه ، ولكن فى غالب الأحوال تحتوى على أسئلة عامة مثل :

١ - ما هى مكونات دورك الحالى ؟

٢ - ما هى أهم ثلاثة أشياء تود الحصول عليها بنهاية هذه الدورة ؟

٣ - ما هى نقاط القوة والضعف لديك ؟

٤ - ما هى أهدافك لهذه الدورة ؟

إن المشكلة فى أسئلة كهذه أنها لا تقول أى شىء ذا قيمة عن المتعلم ، بل إنه يعتبرها واجبًا يؤديه لتبدأ الدورة ، وإذا كنا نريد بالفعل إشراك المتعلم فى عملية الفحص الذاتى فلابد من التأكد من أن ما نطلب منه عمله له علاقة به ويمكنه تبنيه .

تمرين

ما هى طرق الامتحانات الذاتية التى تستخدمها الآن ؟

كيف يمكن تطويرها ؟

٤ - إنتاج أو تبنى اختبارات قياس المعارف والمفاهيم :

هناك اختبارات قياسية لبعض التخصصات المهنية تقوم بإنتاجها بشكل تجارى منظمات تعليمية ، ويتم تصميمها بواسطة متخصص فى ذلك المجال المهنى وأخصائى الامتحانات . وتتم مراجعة هذه الامتحانات بشكل يتأكد معه من ملاءمتها وجدارتها لما وضعت له . وامتحانات كهذه قد لا تناسب كل تدخلاتك التدريبية والتطويرية ، فقد يكون مجالك فى تطوير جزء صغير من المعرفة والمفاهيم المطلوبة فى مجال مهنى معين . أو قد لايكون هناك امتحانات معيارية للمعارف والمفاهيم التى ترغب فى تطويرها وفحصها . وفى هذه الأحوال سيكون عليك تطوير امتحانات خاصة بمنظمتك أو المستفيدين منك ، وهناك نوعان رئيسان يمكن استخدامهما لفحص معارف ومفاهيم المتعلمين :

١ - الاختبارات الموضوعية .

٢ - الاختبارات غير الموضوعية .

هناك العديد من الفروق بين الاختبارات الموضوعية والاختبارات غير الموضوعية ، فالأولى عادة ما يكون الجواب عن سؤالها محدداً مسبقًا . فى حين الثانية تكون أسئلتها ذات نهايات مفتوحة مثل كيف تفاوض ؟ ولذلك تستخدم الموضوعية منها فى فحص المعارف الفنية المتعلقة بالأداء ، فى حين تستخدم غير الموضوعية للتعرف على تنوع المعارف والمفاهيم والممارسة لدى المتعلم . والأمر الذى يجب أن يشتركا فيه هو أنهما يجب أن يكونا متعلقين بالمعارف والمفاهيم المطلوبة فى أهداف التعلم المحددة .

الاختبارات الموضوعية :

هذه الاختبارات أكثر الطرق استخداماً لفحص معارف ومفاهيم المتعلم ، ويمكن إجراؤها شفوياً أو تحريرياً وتنعت فى هذه الحالة بالاستبانات المعدة مسبقاً إذا تم تحضيره وتقديمه لجميع المتعلمين . وبواسطتها يمكن فحص جميع أساليب التعلم والتى تشمل :

١ - تحليل الحقائق .

٢ - استرجاع الحقائق .

٣ - التعبير أى الفهم .

٤ - تطبيق الحقائق .

ويمكن إعداد استبانة تغطى واحداً أو أكثر من هذه الأجزاء ، ويمكن استخدام العديد من الطرق لفحص المعارف والمفاهيم بموضوعية وهى موصوفة باختصار أدناه :

- **الخيارات المتعددة** : هنا يتم سؤال المتعلم بجمله واحدة ليختار الإجابة من عدد من الجمل والتى قد تبلغ (٤-٥) خيارات .
- **الإجابات المتعددة** : هذه مثل الخيارات المتعددة إلا إن الإجابة الصحيحة عادة ما تكون أكثر من خيار واحد .
- **أسئلة الصواب أو الخطأ (نعم أو لا)** : على المتعلم تقرير ما إذا كانت الجملة صحيحة أو خاطئة أو أن يستجيب لكل خيار بنعم أو لا .
- **الربط بين الجمل والبنود** : هنا يعطى المتعلم قائمتين من المعارف وعليه الربط بين البنود من قائمة (أ) مع البنود من قائمة (ب) .
- **الترتيب** : هنا يعطى المتعلم قائمة غير مرتبة من العمليات أو الأشياء وعليه ترتيبها بدقة .
- **تمارين التكميل** : على المتعلم أن يكمل جملاً ناقصة أو قوائم من الذاكرة .
- **استرجاع المعلومات** : هنا يمكن سؤال المتعلم عن معلومة محددة .

من أهم فوائد الامتحانات الموضوعية أنه يمكن للمتعلم أن يقيم نفسه من خلالها ، وفى بعض الحالات قد يكون من اللازم على المدرب تقييم الفحص وذلك عند الحاجة لمعرفة مدى تقدم المتعلم .

ولأن هذه الاختبارات لها أجوبة قياسية فإن بإمكان المتعلم أن يقوم بفحص أدائه مقابل تلك الأجوبة . وطالما أن المدرب متوفر فى مرحلة ما لإرجاع الأثر للمتعلم عن هذا الأداء ، فإنه يمكن للمتعلم أن يتحمل مسؤولية فحص معارفه ومفاهيمه ، وهذا غير ممكن فى الاختبارات غير الموضوعية .

الاختبارات غير الموضوعية :

تشمل هذه الاختبارات كتابة المواضيع والمقالات والتقارير والإجابة عن الحالات الدراسية . وهى فعالة فى التعرف على قدرات المتعلم فى نواحٍ مثل : التنظيم والتحليل والتعليل ، كما يمكن بواسطتها التعبير عن العمليات والأفكار المعقدة . ونظراً لعدم وجود أجوبة محدده لمثل هذه القدرات فإن المدرب يجد صعوبة واضحة فى تقويم تطور المتعلم بهذه الطريقة .

وتستخدم الاختبارات الشخصية المساءلة والمقابلات للحصول على فكرة من المتعلم حول معارفه ومفاهيمه . كما أنها أساسية فى فحص المتعلمين ذوى الاحتياجات الخاصة مثل : حالات الأمية أو تعذر الرؤية عندما يكون المطلوب فحصه مستوى المعارف والمفاهيم وليس الكتابة والقراءة .

تمرين

اذكر أمثلة من اختبارات موضوعية وأخرى غير موضوعية قمت بتصميمها لتقويم معارف ومفاهيم المتعلمين ؟

٥ - إنتاج أو تبنى آليات داعمة للمتعلم :

إن إنتاج المصادر التعليمية لدعم وتطوير وفحص المتعلم إنما هو جزء واحد من العملية ؛ ولذا عليك التأكد من وجود نظام متكامل يمكن المتعلم من الاستفادة من المواد التى أنتجتها . فمهما كانت المصادر التى أنتجتها فإنها لا يمكن أن تؤدى الدور المطلوب فى العملية التعليمية وحدها ، بل إن الاحتياج يمتد إلى الدعم وإرجاع الأثر

والإرشاد . وهذه الأمور ليس من الضرورى أن تقدمها بنفسك دائمًا . ولا تنس أن تجميع مجموعة من المتعلمين يمرون بنفس العملية يمكن أن يوفر مصدراً تستطيع أنت كمدرب استخدامه . إن المشاركة فى الخبرات واختبار أداء المتعلمين بعضهم لبعض وتقديم النصح والمعلومات المرتدة يمكن أن يكون بنفس المصداقية من المتعلم كما هو من المدرب .

تمرين

ما هو نظام دعم المتعلمين الذى تستخدمه الآن ؟

نقل التعلم :

فى الأخير لابد من التأكد بعد عرض تصميم وتقديم التعلم من أن هذا التعلم يمكن نقله إلى بيئة العمل الطبيعية. إنه فقط عندما يتم ذلك يمكن أن نقول إن التدخل قد تم بنجاح . وقد عرف برود ونيوسترم عام ١٩٩٢م ذلك كما يلى : التطبيق الفعال والمستمر ، للمعارف والمهارات التى اكتسبها المتدربون أثناء التدريب على وظائفهم سواء فى الوظيفة أو خارجها .

ولقد عرضنا لبعض الأوجه فى نقل التعلم مثل : استخدام أجهزه مختلفة فى التدريب عن تلك المتوفرة فى ظروف العمل الطبيعية ، وكذلك عدم وجود ضغوط العمل الإنتاجية على المتعلم . بالإضافة إلى ذلك فإننا نتوقع أن يطبق المتعلم معلوماته السابقة للتدريب ولا يكون هذا ممكنًا إلا عندما يدرك المتعلم علاقة وتشابه ما سبق تعلمه وما ينبغى عمله الآن .

ومن الواضح أن تطبيق التعلم والذى يعرف بنقل التعلم يكون أكثر وقوعًا عندما يكون التدريب على رأس العمل . غير أن التدريب على رأس العمل غير عملى دائمًا ، كما إنه قد لا يكون مرغوباً . إن الجو الآمن الذى نضفيه على التدريب لا يساعد فى نقل التعلم. كما أن إغفال تطبيق ما تم تعلمه يؤدى إلى نسيان كل المعارف والمهارات التى عنى التدخل بتوفيرها للمتعلم .

ولذلك يجب حشد دعم الرئيس المباشر أو المشرف أو حتى الزملاء فى العمل ليساعدوا المتعلم على تطبيق ما تم تعلمه . ولا ينظر فى العادة إلى ذلك على أنه من مهام المدرب ، وكذلك لا يعتبر المدرب مسئولاً عن تمكين المتدرب من التطبيق فى بيئة العمل . ولكن عليك كمدرب أن تتساءل عما إذا كان دور المتدرب يشمل ما تم تعلمه . وإذا كان الجواب بخلاف ذلك فالسؤال الحقيقى هو لماذا تم ترشيحه للتدريب أصلاً ؟ ولكى نساعد فى نقل التعلم إلى موقع العمل وإشراك الرؤساء فى ذلك يمكن استخدام أحد الطرق التالية :

- الخطط العملية .
- عقود التعلم .
- المشاريع الفردية .
- المتابعة بالإرشاد والتوجيه .
- خطط تدريب أو تطوير ذاتية .
- حلقات المراجعة .

الخطط العملية :

تساعد الخطط العملية المتعلم على النظر إلى الطريقة التى يؤدى بها مهام الوظيفة الحالية ، ومن ثم تحديد كيف يمكن تحسين ما يقومون به وذلك بتطبيق المهارات المكتسبة حديثاً ؛ لذا فهى خطة لوضع التدريب موضع الممارسة فى موقع العمل ، وتحتوى على تحديد ما يجب إنجازه ، وتحديد متى يتم ذلك ، وما هو الدعم المطلوب لتحقيق ذلك النقل مع وجوب توفير وسيلة لمراجعة مقدار التقدم . وبشكل مثالى فإن المتعلم هو ومدير الخط والمشرف كلهم يجب أن يشتركوا فى ذلك .

عقود التعلم :

لقد قمنا بتوضيح هذه العقود سابقاً كطريقة للتطوير ، ويمكن الاستفادة منها هنا فى نقل التعلم أيضاً إذا تم التعلم أو التدريب خارج الوظيفة .

المشاريع الفردية :

إن المشروع الفردى المصمم على أساس الدور الوظيفى للمتعلم يمكنه أن يساعد فى نقل المعارف والمهارات المكتسبة إلى موقع العمل . فعلى سبيل المثال المشرف على التسويق الذى أتم برنامجًا تسويقيًا يمكن أن يكلف بمشروع يحتوى تحليلاً آنيًا للإستراتيجيات التسويقية للمنظمة التى يعمل بها مع طلب توصيات لتطوير تلك الإستراتيجيات . وبهذا يمكن له كمتعلم أن يراجع ويدمج ويعزز ويطبق المهارات التى اكتسبها أثناء التدخل التدريبى .

المتابعة بالإرشاد والتوجيه :

لقد تم تحديد هذه الطريقة فى بداية هذا الفصل كطريقة للتطوير والتدريب. ورغم أنها طريقة واعدة إلا أن قدرة الرئيس المباشر أو المشرف على الإرشاد والرعاية يعتبران عنصرين أساسيين فيها ، وذلك كما هو معروف غير متوفر فى كثير من المنظمات بل يترك كل ذلك على كاهل المشرف والمتعلم .

خطط التدريب أو التطوير الشخصية :

تستخدم بعض المنظمات الكبيرة خطط التطوير المستمر لتعزز دور التدريب ، ومن ثم تطوير القوى العاملة . وفى هذه المنظمات يتم حصر المهارات المطلوبة لكل دور سواءً كانت مهارات ذاتية أو قابلة للنقل ، وبعد ذلك يتم مراجعة متكررة لأداء المتعلم ويدمج التعلم الحديث ضمن العملية التطويرية .

أما بالنسبة لخطة التدريب والتطوير الشخصية فإنها وسيلة أخرى لمتابعة التقدم وتوضع عادة قبل التدخل التدريبى كنتيجة لتحليل الاحتياجات التدريبية . وبعد ذلك تربط الأهداف ومقاصد التدخل التدريبى باحتياجات المتعلم ، ويقوم المتعلم بمساعدة المشرف بتخطيط الطرق المثلى لإدخال المعارف والمهارات الجديدة عند العودة إلى العمل .

ورش المراجعة :

تعتبر هذه الوسيلة مفيدة جداً للمتابعة خاصة بالنسبة للتدخلات التدريبية لتنمية المهارات . وفيها يقوم كل متدرب بإحضار الخطة العملية ، ويتم نقاش ما تم تحقيقه منها وكذلك يتم طرح أى صعوبات نشأت على المجموعة وتناقش الحلول الممكنة .

كان هذا موجزاً للطرق والإستراتيجيات التى تساعد على نقل التعلم من بيئة التدريب إلى الواقع العملى . وقد تجد أن بعضها أكثر مناسبة للمتعلم والمنظمة من الأخرى ، ولكن المهم فى الأمر هو أن يتم نقل التعلم ويعتبر تركه للظروف مخاطرة عملية .

تمرين :

ما هى الطرق التى تتأكد بها حاليًا من نقل التعلم الذى تم نتيجة للتدخلات التدريبية ؟

كيف يمكن زيادة معدل النقل ؟

الخلاصة :

بعد عرض العناصر المؤثرة فى اختيار إستراتيجيات التدريب والتطوير ، وضحنا مجموعة من التدخلات التدريبية الممكنة وعند ذلك صرت بموقع يؤهلك التفاوض حول إستراتيجية التطوير الكفيلة بدعم تحقيق نتائج التدخل . بعد ذلك بيًنا مدى تأثير سلوك الالتحاق للمتعلم على أى تدخل تدريب مخطط له . ولتحديد سلوك الالتحاق عرضنا للطرق المتَّبعة فى جمع المعلومات عن المتعلم ، ثم اقترحنا كيفية الاستفادة من هذه المعلومات ، ثم انتقلنا إلى مجال مصادر التعلم وإنتاجها بما فيها الموجه منها لدعم تطوير أو فحص المتعلم . وقد أشرنا إلى أهمية الملاءمة ، وناقشنا وسائل دعم الفحص الذاتى للمتعلم. وأخيراً بيَّنا أهمية نقل التعلم والطرق المستخدمة لتسهيل ذلك .



المراجع :

- Broad, M L and Newsrrom, J W (1992) transfer of Training, Addison Wesley, Massachusetts.
- NVQ Communications (1993) Skills can Training and Development, Level 4, HMSO, London.

Further Useful Reading قراءات أخرى

- Anderson, A H (1993) Successful Training Practice, Blackwell, Oxford.
- (Chapter 5is a comprehensive guide to design and development and includes an exploration of the impact of the motivation of the learner.) Buckley, R and Caple, J (1991) one-to-one Training and Coaching Skills, Kogan Page, London.
- Buckkey, R and Caple, J (1994) The Theory and Practice of Training, third edition, Kogan Page, London.
- Clements, P and Spinks, T (1993) A Practical Guide to Facilitation Skills, Kogan Page , London .
- Davis, J(1992) How to Write a Training Manual , Gower, Aldershot . Flegg, D and Mchale, J (1991) Selecting Training Aids, Kong Page, London. (This will give the less experienced trainer a good grounding in the effective selection of resources to support a training intervention .)
- Fletcher, S (1991) Designing Competence-based Training, Kogan Page, London.
- Hart, LB (1992) Training Methods that work, Kogan Page, London.
- Leigh , D (1991)A practical Approach to Group Training ,Kogan Page ,London .
- Mager, R (1991) Making Instruction Work, Kogan Page, London.
- Nicolay, C and Barrette, J (1992) Assembling Course Materials, Kogan Page, London.
- Parsloe, E (1992) Coaching, Mentoring and Assessing. A Practical guide to developing competence, Kogan Page , London .
- Powers, B (1992) Instructor Excellence, Jossey-Bass Publishers, San Francisco. (Part 2, Chapters 5---10 cover: Supplementary reading on being prepared, generating participation, course content and sequencing , dealing with questions and enhancing learning ,)
- Sheal, P (1994) How to Develop and Present Staff Training Courses, second edition, Kogan Page, London.
- Stimson, N (1991) How to Write and Prepare Training Materials, Kogan Page, London. (This is a useful guide to the preparation of training materials wheth.)

الفصل السادس

تحديد الاحتياجات



مقدمة :

كمدربين غالبًا ما نجد أنفسنا فى الطرف التنفيذى للتدريب ، فنحن نقوم بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية والدورات والمجموعات . وربما يضاف إلينا فى بعض الأحوال مهمة تحديد فعالية ونجاح ما قمنا بتصميمه وإنتاجه من المواد التدريبية . ولكن نادرًا ما يناط بنا تحديد المشكلة التى أدت إلى طلب التدخل التدريبى . وفى هذا الوضع فإن المتوقع منا لا يبعد كثيرًا عن المعجزات . وهناك العديد من المواضيع التى تؤكد ذلك سنتطرق لها فى هذا الفصل ، وسنقوم هنا بتوضيح الأدوات التى تساعد فى تحديد مشكلة الأداء بالمقارنة مع المستويات المختلفة من الاحتياجات فى المنظمة وللفرد وحسب الأهداف والوظيفة . وسنبدأ بتجهيزك كمدرب بالمعارف المطلوبة لذلك التحليل .

المشاركة :

إنه من غير المهم إذا كنت المدرب الوحيد فى منظمتك أو عضوًا فى وحدة التدريب فأنت تشارك فى العناصر الشائعة التالية :

- أن تؤدى عملك بكفاءة عالية .
- أن يتم الاعتراف بدورك فى تقدم المنظمة .
- أن تحافظ على مستوى مساهمتك فى المنظمة أو حتى تزيد منها .
- أن يكون المتعلمون ملتزمين معك بتطوير أنفسهم .
- أن تحافظ على وظيفتك .

وتعتمد كل هذه العوامل على النظرة العامة التى تعطيها المنظمة للتدريب والتى ستؤثر على جميع المستويات . فإذا كان المتلقون للتدخلات غير راضين عما يتلقونه من تدريب فسينقلون ذلك إلى رؤسائهم ، وبالتالى لن تكون نظرة الرؤساء هؤلاء بمنأى عن التأثر بهذا الرأى الأمر الذى يزرى بالتدريب . وهذا سيؤثر على تفهمهم لوظيفة التدريب والتطوير ، وسيؤكدون ما يحمله المرؤوسون من إدراك سلبى وهذا سيؤول إلى حلقة مفرغة حيث لا تقدر كلا المجموعتين الأعمال التدريبية .

وسيؤثر ذلك عليك وعلى زملائك في وظيفة التدريب ، وسيؤدى إلى وضع التدريب تحت التهديد خاصة فى المنظمات التى تتبنى الثقافات غير الداعمة للتطوير وتنظر إليه كتكلفة على الإنتاج بدلاً من مكاسب للقوى البشرية . إن هذا الإدراك السلبى لدور التدريب قد يحصل لأسباب عديدة ، ولكن لنلقى أولاً نظرة على مفهومين هامين سنستخدمهما باستمرار .

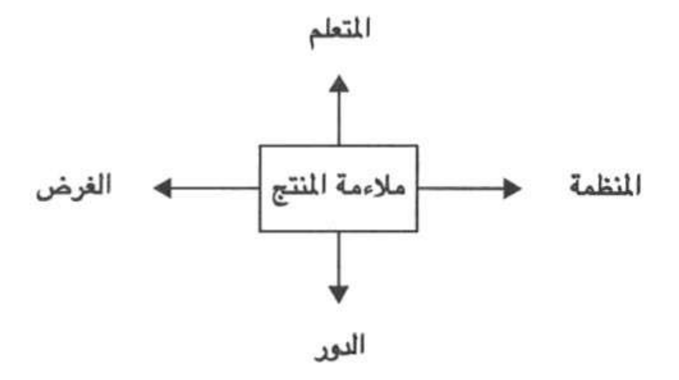
المستفيد : يمكن أن تعنى هذه الكلمة الفرد المتعلم أو المنظمة التى توظف ذلك المتعلم .

المنتج : يمكن أن يعنى مصطلح المنتج أى برنامج تدريبى أو مواد أو نشاط أو مواقف تعليمية يستخدمها المستفيد أو تقوم أنت أو وحدة التدريب بتقديمه .

وقد يرى المستفيد وهو فى هذه الحالة المتعلم المنتج سيئًا نتيجة لعوامل النوعية مثل : تقديم ضعيف ، أو مصادر تعليمية متواضعة ، أو طرق تدريب غير ملائمة ، أو بيئة غير مناسبة للتدريب ... إلخ . وقد ناقشنا هذه الأمور بالتفصيل فى الفصلين الرابع (ص ١٠١) والخامس (ص ١٢٧) .

فى هذا الفصل سنركز على قضية ملاءمة المنتج والتى تراها موضحة فى الشكل (١-٦) والتى يمكن النظر إليها على مستويين هما :

شكل (١-٦) ملاءمة المنتج



الملاءمة الحقيقية :

هى تعرف وتفهم وتقبل حاجة المستفيد إلى المنتج وذلك اعتماداً على حقائق المعلومات .

الملاءمة المدركة :

هنا لا يملك المستفيد الاطلاع على الحقائق أو لم يطلع على حقائق كافية لاتخاذ قرار راشد حول الاحتياج إلى المنتج ، ولذلك يدرك الحاجة إلى المنتج بناء على قناعته الشخصية ، وعادة ما يؤثر على هذا القرار الخبرات السابقة والرغبات .

إن هذا الفرق بين الملاءمتين يحدد مدى مشاركة المستفيد مهما كان نوع المنتج المقدم ، ولذلك إذا لم ينظر إلى منتجك على أنه ملائم فإن مصداقيتك و مصداقية إدارة التدريب ومصداقية المنظمة ككل تتأثر .

تمرين

حدد العوامل التى تجعل المستفيد ينظر إلى منتجك على إنه غير ملائم ، ثم صنف القضايا التابعة لكل من الملاءمة الحقيقية والملاءمة المدركة .

فى حالة الملاءمة الحقيقية قد تجد مايلى :

- المستفيد يظن أن أداءه الحالى فعال .
- لا يظن المستفيد أن التدريب يمكن أن يحسن الأداء .
- يشعر المستفيد بالتهديد نتيجة للتغيير فيتجنب المنتج .
- قد لا ينظر إلى موضوع التدريب على أنه جزء هام من الوظيفة .
- يرون أنهم يقومون بما يكفى من الأعمال ولا داعى لتحمل أعمال أخرى .

فى حين أن التأثير على الملاءمة المدركة قد يكون نتيجة لما يلى :

- المستفيد غير مدرك للتغييرات المتوقعة على الممارسة والسوق نتيجة متطلبات الصحة والسلامة أو التشريعات الحكومية أو التقنيات .

- لم يستشر المستفيد حول احتياجاته التدريبية فى هذا التدخل أو فى أى وقت آخر .
- تاريخيًا ينظر إلى التدريب كشىء قدم لهم من المنظمة ولم يكن ملائمًا لهم آنذاك وكذلك الآن .
- ينظر المستفيد إلى التدريب على أنه متعة ولذلك لا يهتم به بجدية .
- لم يقم أحد بتنوير المستفيد بضرورة التدريب فى نموه الشخصى أو تطور واستمرار المنظمة أو تغير دوره داخل المنظمة أو إضافة مهام لوظيفته الحالية .

هذه القوائم بالتأكيد ليست شاملة ولكنها تشير إلى أسباب أخرى شائعة قد تؤدى إلى النظر إلى التدريب على أنه غير ملائم أو ضرورى .

إشراك المنظمة :

حتى الآن استعرضنا عنصرًا واحدًا من العوامل التى تؤثر فى قراراتنا فى تحديد مشكلة الأداء ، وبالتالى أى احتياج تدريبى لعلاجه ألا وهو تأثير فهم المتعلم وإدراكه لملاءمة التدخل ، أما العامل التالى فهو إدراك المنظمة لملاءمة التدخل ، وفى الفصل الثانى (ص ٤٧) عرضنا لمدى تأثير ثقافة المنظمة على جميع وظائفها بما فيها التدريب . ونظرًا لأن الكثير من المنظمات تنظر إلى التدريب على أنه تكلفة فقط ؛ لذا عندما ترغب المنظمة فى تقليل النفقات فإن وظائف التدزيب ينالها حسم أكبر من ميزانياتها ، بل إن المؤلف يعرف منظمات قامت بإلغاء وظيفة التدريب أوقات الكساد الاقتصادى ، ونحن نتساءل هل تقوم منظمات كهذه بإغلاق قسم المبيعات والتسويق ؟ وبالطبع فإن الجواب لا بدون أى نزاع إذ تعتبر هذه الأقسام ضرورية لاستمرار المنظمة وذلك لأن القوى فى المنظمة تدرك مدى أهمية هذه الأقسام بدون تأثير منها . ولكن لماذا لا ينظر إلى التدريب على أنه بنفس الأهمية لأى وظيفة أخرى فى المنظمة لتحقيق أهدافها ؟

- لأنه فى معظم الحالات لم يتم استشارة إدارة التدريب عند صياغة أهداف المنظمة .
- لأن إدارة التدريب ينظر إليها على أنها مقدم انفعالى لتوجيهات الآخرين لتوفير التدخلات .
- لأن هذه الإدارة لا ينظر إليها على أنها تشارك فى توجيه وإدارة المنظمة بشكل ملموس .

– لأن المعروف عن التدريب أنه يقوم بعلاج أعراض المشكلات المحددة من قبل الآخرين وليس علاج الأسباب .

– لأن الكثير يرون التدريب على أنه شر لابد منه إذا أمكن تحمله .

– لأن التدريب يعمل فى الظل ولا ينافس سياسيًا فى المنظمة ولا يهتم بمواقع التأثير والتمويل .

– لأنه لم يفكر أحد بعد فى إشراك إدارة التدريب فى التخطيط للأعمال .

– لأن أثر توقف التدريب لا يرى إلا بعد وقت .

تمرين

باستخدام المعلومات المذكورة أعلاه حدد إلى أى مدى تشرك منظمتك إدارة التدريب فى التخطيط ؟

إذا كان ذلك لا يتم كيف تحسن هذا الوضع ؟

كإجابة عن السؤال فى التمرين وكذلك لواحد أو أكثر من الأسباب المذكورة أعلاه قد تكون حددت بعض القضايا الأخرى الخاصة بمنظمتك وقد تضيف إليها ما يلى :

– لأنك مشغول جداً بالمحافظة على سير العمل اليومى بالإدارة فى ظل موارد محدودة حتى أنك لا تجد الوقت الكافى لغير ذلك من النشاطات .

– لم تنظر بعد فى إمكانية مشاركتك فى التخطيط .

– لم تنبه المعنيين فى المنظمة بإمكانية مشاركتك فى التخطيط .

حتى الآن بينا التأثيرات التى تنتج عن مشاركتنا فى تحديد الاحتياجات التدريبية . وكما أننا نرغب أن يلتزم ويتحمس المتعلمون والمنظمة لتدخلاتنا ، كذلك علينا أن نفهم لماذا يجب أن نلتزم بالمشاركة فى تحديد الاحتياجات التدريبية ؟

ومع ذلك فإن الكثير من المراجع التى تتناول الاحتياجات التدريبية أو تحليلها تفشل فى توضيح مدى أهمية المشاركة فى استمرار التدريب وبالتالى استمرار وظيفتك . حتى الآن أمل أن يكون الجزء السابق قد أقنعك أنت كمدرب بأهمية هذه المشاركة .

إن تصحيح مشكلات الأداء هو محور اهتمام تحليل الاحتياجات مع ذلك فهو يحظى باهتمام أقل من بين النشاطات . ومن المهم تذكر أن التدريب الفعال يعتمد على احتياجات تدريبية محددة بوضوح ، وأن هذه الاحتياجات يجب أن تكون مرتبطة بمتطلبات الأداء لكل من الفرد والمنظمة .

وكما ناقشنا فى موضع سابق من الفصل كيف أن جدارتك وجدارة وظيفة التدريب فى منظمتك تتأثران بفاعليته . ولأن المنظمة تحتاج إلى أن تحافظ وتطور مواردها البشرية : لذا يجب أن تحافظ وتطور قدراتهم الأدائية . لذلك فإن المشكلات تنجم عن الفرق بين الأداء المطلوب والأداء الواقعى ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية :

الأداء المطلوب – الأداء الواقعى = مشكلة

وهذا ينطبق على أداء المنظمة ككل أو الأقسام داخلها ، وكذلك أداء الأفراد من هيئة العاملين .

أداء المنظمة :

قد تشمل مشكلات الأداء فى المنظمة الربحية العامة للمنظمة كاستجابة لنقد حاملى الأسهم ، أو تقديم خدمة إزاء معايير مهنية محددة مثل : تحقيق الهدف لزمن الاستجابة فى الخدمات الإسعافية ، أو عدم الاستفادة المثلى من التقنية المتوفرة ، أو مستوى الغياب فى أنحاء المنظمة مرتفع بشكل غير مقبول ، أو بعض العاملين يعملون دون مستوى القدرة عند تنفيذ أى هدف أو مقصد من مقاصد المنظمة .

أداء القسم أو الإدارة :

قد لا تكون القضية هى تحقيق أهداف البيع أو أهداف الجودة ، بل إن مستويات الإنتاج أقل من المطلوب أو أنهم لا يقومون بخدمة إدارة أخرى بفاعلية ، وبالنسبة للغياب عن العمل قد يكون مرتفعًا فى تلك الإدارة بالذات عن أى مكان آخر أو تكون الروح المعنوية متدنية .

أداء الفرد :

قد لا يحقق الأفراد أهدافهم المحددة مثل المبيعات أو النتائج أو النوعية ، وقد لا يستخدمون التقنية المتوفرة بفاعلية أو لا يستخدمونها ألبتة . وقد يكون سجل الغياب ممتلئًا أو تكون المعنويات متردية كما قد يشتكى بعض الموظفين من بعض ، أو إنه تمت ترقيتهم دون اعتبار لاحتياجاتهم من التدريب فى عدد من المهارات . وبمعنى أوسع فإن أى هدف فردى لم يتم تحقيقه أو تحقيق بعضه يعتبر مشكلة .

إن ما ذكر أعلاه قد لا يكون شاملاً إلا إنه يضع لك تصوراً للمستويات المختلفة التى قد تنشأ منها مشكلة .

إن المجال المهنى الذى تنتمى إليه المنظمة سيؤثر على الأهداف والمقاصد بطريقة ما ، ولكن العقبة الكبرى هى فى تحديد مشكلة الأداء ،على أى مستوى كانت ، عند وضع الأهداف .

الفائدة المرجوة للمنظمة :

كيف يفيد تحليل الاحتياجات التدريبية المنظمة ؟ لماذا تستثمر المنظمة مواردها فى مغامرة قد تكون ضخمة ؟ هناك العديد من الأسباب التى تدفع المنظمة إلى الاستثمار ، هذا وهناك العديد من الفوائد التى تجنيها المنظمة فى مجال أعمالها جراء هذا الاستثمار .

إن التغيير حتمى فى واقعنا اليومى ، وهو كذلك فى واقع المنظمات . فالتطورات التقنية اليوم والتى تعاظمت إلى مضاعفات أسية عن العشرين سنة السابقة ، والتغير فى السوق اليوم يدفع بالمنظمات إلى التغيير للحاق بركبه ، فالعالمية ، والتجمعات القارية (الاتحاد الأوروبى) والجودة الشاملة ورضاء العميل ، والتخصيص أو الخصخصة ، والاقتصاد الأخضر ، كل هذه المفاهيم بعض ما فى السوق من معانٍ جديدة .

ويأتى التغيير نتيجة للضغوط السياسية مثل : التغييرات القانونية والمستفيد الذى أصبح أكثر إدراكًا ووعيًا ، والاعتبارات البيئية ، والاهتمام العام بالصحة كمؤشر لجودة المنتجات (خالى من الكلسترول مثلاً) . كما تقوم الحكومات بدفع التغيير إلى

الأمام بآليات مختلفة مثل : ميثاق المرضى أو قانون الممارسة . ولأن المنظمات لابد وأن تواجه هذه النوعيات فلابد لها من التغيير أمام هذا التيار . من هذه التغيرات ما هو جوهرى كتيار الخصخصة الذى جرف المنظمات إلى القطاع الخاص مما أدى إلى تغييرات كبرى فى أدوار ومهام المنظمة ، وهذا بالتالى يستدعى إعادة تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة . ولكن أهمية تحليل الاحتياجات التدريبية قد لا تكون واضحة لكثير من المنظمات التى تتعرض لتغيير تراكمى ممتد على فترة زمنية . هذه المنظمات قد لا تنظر فى حاجتها لتحليل الاحتياجات التدريبية ، ومع ذلك فهى لا تقل حاجتها له عن تلك التى تمر بإعادة هيكلة كبيرة وشعبية .

تمرين

ما هى التغييرات الحالية أو المتوقعة التى تواجه منظمتك ؟ وكيف يمكن لتحليل احتياجات التدريب أن يدعم هذا التغيير ؟

تتفاوت الفوائد التى تجنيها المنظمة من تحليل الاحتياجات التدريبية حسب نوع التغيير وقرب وقوعه والمستوى الذى سيتأثر به ، وهذه الفوائد يمكن جنيها من تحليل الاحتياجات التدريبية :

- تساعدك فى الحصول على معلومات من الإدارة العليا بالمنظمة عن طبيعة التغيير .
- بإجراء تحليل دقيق لهذه المعلومات تتعرف على الأشخاص الأكثر تأثراً بالتغيير .
- تحديد المهارات المتوفرة حالياً لدى المجموعات والأفراد .
- تحديد المهارات المطلوبة لإحداث التغيير .
- تحديد الفجوة الموجودة بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة .
- تحديد التغييرات المطلوب إجراؤها فى القوى البشرية سواء التدريب أو الاستقطاب أو إعادة التوزيع أو تغيير الأدوار أو الفصل .
- تحديد ما هى الاحتياجات التدريبية وما هى الاحتياجات غير التدريبية مثل استقطاب عاملين أو تحديث التقنيات .
- تحديد المهارات الناقصة أو النادرة .

- تساعدك فى توفير توازن بين الطلب على مهارات معينة والعرض منها على جميع المستويات القصيرة والمتوسطة والطويلة .
- يساعدك على التفضيل بين الفرص التعليمية لتلائم احتياجات المنظمة وبذلك يحقق الاستفادة القصوى من التدريب والتطوير .
- كذلك توفير تدريب يعتمد القدرات ليحقق تلك الاحتياجات وبالتالى تحقيق الاستفادة القصوى من التدريب والتطوير .

هذه القائمة ليست شاملة وقد تضم أموراً مثل : إعداد القوى العاملة فى المنظمة لتقبل التغيير ، ويمكن تفعيل ذلك من خلال برامج التدريب والذى سيحسن الاتصال بين القوى العاملة ومتخذى القرار ويعزز التفاهم بينهم . وقد نوهت القائمة بالعديد من الفوائد ، إلا أن الاستفادة منها تقع تحت تأثير الشكل العام للمنظمة . وهذا الشكل العام تحدده أمور عرضناها فى الفصل الثانى (ص ٤٣) مثل : نمط المنظمة وحجمها وبنائها التنظيمى وثقافتها ، كل هذه الأمور تجعلها تستجيب بطرق مختلفة عن غيرها للتغيير . ومن الاعتبارات المهمة الأخرى الطريقة التى يحددون بها (أو لايحددون) أهداف الأعمال .

بعض المنظمات العريقة والكبيرة تملك خطة عمل واضحة ، ويتم تمحيصها بدقة قبل نشرها ، وأهم ما توضحه هذه الخطة لجميع المهتمين إلى أين تسير المنظمة بعد سنة وحتى بعد ثلاث سنوات . وأهم من ذلك كيف ستصل إلى ذلك .

وهذا يعنى أن على المنظمة أن تحدد أهدافًا غير غامضة (إلى أين ستذهب) ، وكذلك تخطط للتطبيق (كيف ستصل إلى هناك ؟) هذه الأهداف التطبيقية تعنى أهدافًا أخرى تفصيلية داخل كل هدف من هذه الأهداف تتعلق بأداء الإدارات أو الأقسام أو الأفراد .

تمرين

استخدم خطة أعمال منظمتك للإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل تحتوى على أهداف أداء للمنظمة ؟

- *هل هذه الأهداف واضحة وغير غامضة ؟*
- *هل بها خطة تطبيق ؟*
- *هل حددت كيف يتم متابعة الأداء ؟*
- *هل حددت ما هى الموارد المادية المطلوبة ؟*
- *هل حددت القوى البشرية المطلوبة ؟*
- *هل سمت الأشخاص (الأدوار) المسؤولة عن التنفيذ ؟*
- *هل حددت القاعدة الأساسية للمهارات المتوفرة حاليًا فى المنظمة ؟*
- *هل حددت قاعدة المهارات الإضافية المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة ؟*
- *هل حددت احتياجات التدريب أو إعادة التدريب أو كيف يتم تحديدها ؟*
- *ما هى المعلومات التى وفرتها عن كيفية تطوير القوى العاملة بها لتحقق الأهداف الموضوعة ؟*

قد تكون من المحظوظين و تعمل فى منظمة الإجابة فيها عن معظم الأسئلة فى التمرين نعم . ولكن فى الغالب فإن حالك ككثير من المدربين حيث الإجابة بنعم لا تحظى إلا بالقليل من الفرص فى منظمات تدريبها للأفراد يتم اعتباطياً .

وقد تكون فى موقع قد تم فيه تحديد أهداف واحتياجات منظمتك ، وبذلك تكون قد قطعت شوطًا فى تحديد الاحتياجات التدريبية فيها . ولكن فى معظم الأحيان لا تذهب الخطة إلى ذلك الحد . أما إذا لم يكن لدى منظمتك خطة عمل فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يصبح عملاً مستحيلاً .

لذا فإنه ما لم تحدد منظمتك مشكلات الأداء فما الذى يمكنك عمله ؟

تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة :

لقد وضعت مفوضية خدمات القوى العاملة فى (١٩٨١م) التعريف التالى لتحليل الاحتياجات التدريبية :

هو فحص العمليات الحالية والمتوقعة وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها وذلك لتحديد العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التدريب أو إعادة التدريب .

كما قد تعنى الاحتياجات التدريبية للفرد والتى تمكنه من أداء دوره الحالى حسب المعايير المطلوبة للوظيفة الحالية أو المستقبلية .

وكما ترى من هذا التعريف فإن العمليات الحالية والمستقبلية فى المنظمة هى مكونات أساسية فى تحليل الاحتياجات التدريبية . وبدون هذه المعلومات الواضحة وغير الملتبسة فإن أى محاولة لتحليل الاحتياجات التدريبية تكون على أحسن الأحوال تخميناً مدروساً وفى أسوئها محاولة فى الظلام . ومن الواضح أن هذا غير مُرْضٍ ولكن لا تفقد الأمل إذ إن هناك العديد من الطرق التى تستطيع بها تحسين الوضع سواء كنت تعمل لصالح منظمتك أو لصالح منظمة مستفيدة تقدم لها مشورتك .

وقبل أن نخوض فى الطرق التى يمكن أن تستخدمها لجمع المعلومات المطلوبة على مستوى المنظمة ، فقد يكون من المناسب أن نثير هنا الفرق بين احتياجات المنظمة واحتياجات التدريب والتطوير . ليس جميع المشكلات سببها انعدام التدريب ، بل هناك من المشكلات ما ليس للمنظمة تحكم فيه حيث إن أسبابها عوامل خارجية مثل أن يكون الموردون فى إضراب ، كما أن هناك مشكلات تعزى إلى التقنيات مثل أن يصيب الحاسب فيروس . وقد يضغط ممولو المنظمة عندما يتوقعون نتائج غير معقولة فى أوقات الأزمات ، كما أن الخدمات العامة قد لا يتوفر لها تمويل كاف لتحقيق الأهداف المقررة ؛ ولذلك كان لزاماً علينا نحن كمدربين ومستشارين أن نتعلم التفريق بين مشكلات الأداء التى يحتاج علاجها إلى التدريب ، وتلك الناجمة عن عوامل غير تدريبية . وقد يَشْكُل علينا هذا التفريق ذلك إن المشكلات غير ذات العلاقة بالتدريب اليوم قد تصبح بالعكس غداً .

فعلى سبيل المثال دعنا نقول : إن مشكلة الأداء هى أن أرباح المنظمة أقل من توقعات حاملى الأسهم ، ولذلك ستؤثر على العائد الذى يتوقعونه على أسهمهم ، ولكن الدولة فى خضم الكساد والمنظمة لديها (طلبان) من خارج الحدود تم إلغاؤها بسبب صراع دولى . المشكلة هنا ليست احتياجاً تدريبياً ، إذ إن العوامل المؤثرة تقع خارج المنظمة . ولكن قد تتحول هذه المشكلة إلى حاجة للتدريب إذا اتخذت الإدارة بالمنظمة نتيجة لقلة الطلب على هذا المنتج قراراً بإنتاج منتج آخر ، فى هذه الحالة فإن الحاجة التى تدعو إلى تحليل الاحتياجات التدريبية تصبح ملحة ، وبالتالى قد تظهر الاحتياجات التدريبية المناسبة لهذا التغيير .

الأعراض والأسباب :

وهذا يقودنا إلى الاعتبار الأخير قبل النظر فى طرق إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية ألا وهو الأعراض والأسباب . فغالبًا ما يكون لزامًا علينا تعلم التفريق بين أسباب مشكلة الأداء وبين أعراضها . فكثيراً ما نهدر الإمكانات فى ردود انفعالية لمشكلات أداء حددها الآخرون . إحدى الصعوبات هى أن يقوم المديرون بتحديد المشكلة وفرض الحلول التدريبية بدون استشارتنا .

وأعنى هنا أن المديرين يقومون بتحديد المشكلة ، ومن ثم يكتبون الوصفة التدريبية بأنفسهم من قائمة متوفرة لديهم ، ثم يرسلونها إلى وظيفة التدريب لنقوم بصرفها وتقديمها . وبكلمات أخرى يقوم المديرون بالسؤال عن (أين الألم ؟) فى حين أن السؤال الحقيقى هو (لماذا يوجد ألم ؟) وعند فشل هذه الوصفة فإن اللوم سيقع على الوصفة ولا يلام الواصف لها ، وبالتالى فإن الملامة ستمتد إلينا كمسؤولين عن وظيفة التدريب . ولن يقتنع أحد بأن المشكلة ذاتها لم يتم تحديدها بدقة من البداية . ويعتبر هذا تهديداً لنا ؛ إذ إن جدارة التدريب قد تتأثر بذلك الفشل .

تمرين

من خلال النشاطات التدريبية التى شاركت فيها هل يمكنك أن تتبين منها تلك التى تتوقع أنها عالجت الأعراض بدلاً من الأسباب ؟

طرق تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة :

إن نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة تمكن المديرين لها من تحديد المواقع الأكثر حاجة للتدريب ، وبالتالى توظيف الموارد المتاحة بالطريقة الفضلى . وهذا يعنى أن هناك سلم أولويات للتدريب . ومن المعتاد لدى المنظمات أن يتم تحليل الاحتياجات التدريبية مرة كل عام فى نفس الوقت الذى يتم فيه تطوير خطة الأعمال ، وهناك العديد من الطرق المستخدمة لجمع المعلومات لتحليل احتياجات التدريب حتى ينطلق من الحقائق . وفى الجزء التالى سنعرض للاثنتين الأكثر استخدامًا منها وهما : (نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات) (SWOT) ، وتحليل البيانات الداخلى (IDA) .

نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أو (SWOT) :

ينظر هذا التحليل إلى كل القضايا الداخلية والخارجية فى المنظمة ويهتم بالتأثيرات المتوقعة لها .

نقاط القوة :

قد تضم هذه النقاط عناصر مثل : قوى عاملة ماهرة ومرنة ، أو سوق توزيع مستقر ودوافع قوية ، أو إدارة فعالة مع تدريب ذى كفاءة عالية . وتشير هذه العناصر إلى جميع الأشياء ذات العلاقة بالناس ، والتقنية والمنتجات أو الخدمات والسوق والنظام والموردين وغيرها . وبكلمات أخرى جميع الأمور التى تجعل من المنظمة ناجحة .

نقاط الضعف :

هذه عكس نقاط القوة مثل : مهارات ضعيفة ، أو منتجات رديئة ، أو سوق متذبذب ومنافسة شديدة عليه ، أو مستوى مرتفع من الغياب ، أو خدمات متردية ، وغيرها . وباختصار هى الأشياء التى لا تريدها فى المنظمة .

الفرص :

ما هى الفرص المتاحة الآن للمنظمة ؟ قد تشمل توسيع نطاق الخدمات ، أو المنتجات ، أو تطوير تقنيات جديدة ، أو البحث عن اعتراف خارجى مثل ايسو ٩٠٠٠ (ISO9000) ، أو الاستثمار البشرى (Investor in People) ، أو جائزة الملكة للتصدير (Q AE) وهى التى تعطى المنظمة قوة واستقراراً .

التهديدات:

قد تكون التهديدات اقتصادية كما فى حالة الكساد ، أو سياسية كما فى أحوال الحرب أو أثناء التغيير للقوانين ، أو تكون اجتماعية كنقص الطلب على منتجك لأنه تم تجريبه على الحيوانات مثلاً ، أو تقنية مثل انتهاء صلاحية الأجهزة المستخدمة فى الإنتاج والحاجة إلى تبديلها .

تحليل البيانات الداخلى (IDA) :

تضم مصادر المعلومات هنا ما يلى :

- خطة العمل بما فيها رسالة المنظمة و الأهداف و الأغراض .
- مخزون القوى البشرية بما فيها المعلومات السكانية مثل : العمر والجنس و مدة الخدمة .
- مخزون المهارات بما فيه تفصيل للمهارات المتوفرة فى مواقع العمل المحددة. كم عدد العاملين لمهارة مطلوبة وما هى مستوياتهم ؟ .
- مؤشرات بيئة المنظمة مثل :
  - الغياب .
  - الحوادث .
  - الإنتاجية .
  - الانضباط .
  - الشكاوى .
  - تفاعل المستفيد .
  - المرض طويل وقصير المدى .
  - التدوير .
  - حلقات الجودة .
  - مسح الاتجاهات .
- استشارة المديرين والمشرفين فى أى تغييرات حاصلة أو متوقعة فى النظم أو الممارسة .
- المعلومات المالية مثل ما هى الموارد المتاحة ؟ كيف تستخدم هذه الموارد ؟ هل هناك نظام متحكم فى التكلفة أم أن هناك مراكز تكلفة ؟ كم من هذه الموارد متاح للتدريب والتطوير؟ .
- معلومات التسويق على المدى القصير والطويل وأى شكاوى من المستفيدين حول المنتج والأسعار والخدمات .
- معلومات الإنتاج هل هناك تغيرات تحدث أو متوقعة وهل مستويات الإنتاج محققة ؟ هل يستفاد من جميع العاملين والتجهيزات ؟ .
- هل هناك اختناقات أو مشكلات فى الجودة ؟ .

هذه القائمة غير نهائية إذ يمكن الاستفاضة فى كل عنصر من عناصرها وتفصيلها إلى عناصر أكثر دقة ، مثلاً معلومات محددة عن القوى العاملة أو تحليل لمصادر الأفراد .

تمرين

اجمع قائمة من الأسئلة يمكن أن تطرحها لتحصل على معلومات حول الوضع الحالى للموارد البشرية فى منظمتك .

الأمور التالية من القضايا المهمة :

١ - ما هى البنية العمرية ؟ .

٢ - ما هى احتمالات التقاعد ؟ .

٣ - ما هى احتمالات التوقف عن العمل ؟ .

٤ - ما هو معدل تغير العاملين ؟ .

٥ - ما هو نظام المكافأة ؟ .

٦ - ما هو نظام الاستشارة المعمول به ؟ .

٧ - ما هو معدل المرض ؟ .

٨ - ما هو معدل التأديب ؟ .

٩ - ما هو معدل الغياب ؟ .

١٠- ما هو معدل الإصابة فى العمل ؟ .

١١- هل هناك بدائل للممارسة العمالية مثل نظام الإعارة أو المشاركة فى الوظيفة ؟ .

١٢- ما هى أهداف الأداء المتوفرة ؟ .

١٣- هل تم تبليغ العاملين بها ؟ .

١٤- ما هى الوظائف والمهارات والمهن والأدوار التى تحتاجها المنظمة ؟ .

١٥- وهل يعرفها الجميع ؟ .

١٦- إلى أى مدى توجد مرونة فى العاملين ؟ .

١٧ - كيف تتم ترقية العاملين ؟ .

١٨ - كيف يتم تغطية الأدوار عند الغياب ؟ .

إن الإجابة عن هذه الأسئلة يوفر كمية كبيرة من المعلومات خاصة فى حالة عدم إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية سابقًا . وهنا يجب أن نقرر أن أهم المهارات التى عليك تحصيلها هى القدرة على انتقاء المعلومات الهامة لتحليل الاحتياجات التدريبية بفاعلية من بين هذا الخضم من المعلومات ؛ إذ إننا كمدربين قد نواجه العديد من الأخطاء قبل بلوغ الخبرة فى تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة وهذه الأخطاء تشمل :

- النظر إلى الماضى بدل المستقبل .
- عدم التفريق بين الاحتياجات التدريبية وغير التدريبية .
- القبول باحتياجات تم تحديدها من قبل الآخرين بما فيهم الإدارة العليا وبدون تمحيص .
- عدم ربط الاحتياجات بأهداف المنظمة .
- الخلط بين الاحتياجات والرغبات .
- المفاضلة غير الصحيحة بين الاحتياجات المحددة .
- الاعتماد على الحدس بدلا من المعلومات الموضوعية .
- عدم إدراك حدود الموارد المتاحة .
- عدم التمكن من الحصول على موافقة الإدارة العليا على المقترح التدريبى .
- اعتبار تحليل احتياجات التدريب من الأولويات المتأخرة فى وظيفة التدريب .

وضع الخطة :

الطريقة المثلى لتجنب الوقوع فى هذه الأخطاء هى تطوير نظام مناسب لمنظمتك لإجراء التحليل . ويؤثر على بنية منهجك العديد من العوامل منها : ثقافة المنظمة ، وموقعها، وبنائها التنظيمى ، والطريقة التى تدار بها ، ونوع الأعمال التى تقوم بها ؛ ذلك لأن كل منظمة ليس لها مثيل وليس هناك تلك القائمة التى تناسب كل المنظمات .

ولوضع خطة تحليل تتناسب مع منظمتك واحتياجاتها يمكنك الاستفادة من المعلومات المذكورة قبل هذا الجزء بالإضافة إلى استخدام الإرشادات التالية .

خطة التحليل :

١ – حدد مسؤولية إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية .

٢ – خطط للاحتياجات التى يجب أن توفر لعمل التحليل .

٣ – اجمع المعلومات التى تلزمك .

٤ – حلل المعلومات لتحديد مشكلات الأداء والتحديات الأخرى التى تواجه المنظمة .

٥ – وكنتيجة للفقرة الرابعة اجمع المعلومات الأخرى فى حالة وجود ضرورة .

٦ – حلل وفسر المعلومات .

٧ – حدد أولويات التدريب وصمم خطة التدريب .

٨ – اكتب تقريراً للمنظمة بالمستجدات .

٩ – إذا لزم الأمر حور الأولويات والخطة التدريبية .

١٠– اخرج خطة تشغيل للمنظمة لتنفيذ نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية .

١ – خوِّل المسؤولية :

من الضرورى قبل البدء فى تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة اتخاذ قرار بشأن حدود ومبررات هذا التحليل وهذه هى العوامل التى تؤثر على ذلك :

– الوقت المتاح .

– الأشخاص "الناس" المتوفرون .

– معلوماتك عن المنظمة وخبرتك بها .

– مدى مصداقيتك(جدارتك) فى المنظمة .

– مكانتك وأقدميتك كمدرب وكفرد .

– فرصة الاطلاع على المعلومات التى تلزمك .

- من الذى يتخذ القرارات حول هذه القضايا فى المنظمة ؟ .
- حجم والمدى والجغرافية لامتداد المنظمة و موقع وحداتها التشغيلية .
- مدى إمكانية دخولك إلى جميع الوحدات التشغيلية والوظيفية .
- التزام الإدارة العليا نحو تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة .

وكما ترى فإن كل هذه العوامل حاسمة عند التخطيط للتحليل ، ولكن إذا كانت ظروف المنظمة لا تسمح بالاطلاع على بعض أمورها أو أن التمويل غير كاف للقيام بتحليل لكامل المنظمة ، فإنه من الممكن إجراء تحليل جزئى على بعض الإدارات التى تمثل المنظمة .

من المهم الأخذ فى الاعتبار أنه كلما كان هذا التحليل محدوداً قلت دلالته على أولويات المنظمة . وفى المنظمات الصغيرة نوعًا ما فإنه يمكن لشخص واحد القيام بالتحليل إذا ما دعم من الإدارة العليا . ولكن فى حال المنظمات الكبيرة لا بد من الاعتماد على فريق ، ويكون بشكل فريق مشروع يضم أعضاء من خارج إدارة التدريب حتى يكون فعالاً لهدف كبير كهذا . ومن المهم إشراك الأخصائيين فى التحليل إذ إنك قد تكتشف مشكلات لا يمكن حلها بالتدريب .

٢ - التخطيط للتحليل :

تعتمد أبعاد التحليل على الموارد المتاحة لك ، بالإضافة إلى أن حجم المنظمة والوقت المتوفر لديك سيحددان حجم العمل الذى ستقوم به .

ومتى ما حددت الموارد ومجالات التحليل يمكنك البدء فى تحديد المعلومات التى تحتاجها ، والمصادر الأفضل لجمعها منها . وكما رأيت سابقًا فى هذا الفصل ، فإن جبالاً من المعلومات يمكن جمعها فى هذه المرحلة ، ولذا ينبغى عليك أن تكون واقعيًا فيما تريد جمعه ، وواقعيًا فى الطرق التى ستستخدمها . كما عليك أن تلم ببعض سياسات المنظمة التى ستؤثر على مدى القبول باطلاعك على المعلومات ومقابلة الأشخاص . ولا تنس أن تحليل الاحتياجات التدريبية قد ينظر إليه على أنه تهديد ، وذلك بسبب عدم فهم أهدافه ومقاصده داخل المنظمة . إن الدعم الواضح من المنظمة للتحليل قد لا يحسن هذا الوضع بل إن هذا الوضع يعتمد على ثقافة المنظمة .

٣ - جمع المعلومات :

فى الفصل الثامن (ص ٢٥٦) ألقينا نظرة قصيرة على بعض الطرق المستخدمة فى جمع المعلومات فى دورك كمستشار أو مرشد وهى نفس الطرق التى يمكن أن تستخدمها فى تحليل الاحتياجات التدريبية . وكمستشار قد تقوم بعمل التحليل (TNA) كجزء من إعداد مذكرة التصميم ، وقد بينا فى بداية هذا الفصل عدداً من مصادر البيانات . وفى هذه المرحلة سنفحص هذه المصادر للتأكد من ملاءمتها ، ومن الطرق الأخرى سؤال الأشخاص المهتمين أو المجموعات المهمة فى المنظمة عن خبراتهم ومفاهيمهم حول واقع ومستقبل المنظمة .

وقد تفيد الملاحظة فى زيادة معرفتك بالمنظمة وفهمك لها خاصة فى المنظمات الضخمة والتى بها العديد من الجهات الوظيفية ، وتكون هذه الملاحظة لكل من الأشخاص والممارسات والبيئة العامة للعمل . ويضع ذلك المعلومات التى حصلت عليها من جراء المقابلات فى إطارها العملى . وباستخدام مجموعة من هذه الطرق يمكنك التفريق بين الحقائق والآراء خاصة إذا توفر لك الدليل من مصادر مختلفة .

ومرة أخرى ستؤثر ثقافة المنظمة فى إمكانية اطلاعك على المعلومات و على مقابلة الأشخاص ، وقد يساعدك فى ذلك إذا استطعت التأكيد على سرية المعلومات والجانب الأمنى لعملية حفظ السجلات . ولكن يجب التنبه من التحيز الذى قد تؤثر به الثقافة على معلوماتك .

٤ - تحليل المعلومات :

قد يكون هذا هو الجزء الأصعب من تحليل الاحتياجات التدريبية ؛ ذلك لأن المطلوب هنا تحديد المشكلة والبحث عن الأسباب وليس فقط أخذ الأعراض كما هى ، ويعتمد هذا بشكل كبير على مهاراتك وخبراتك السابقة فى مجال تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA) . وفى هذه المرحلة تظهر مشكلة الأداء وقد تكون مشكلة فى المهارات والقدرات أو أمراً متعلقًا بجودة خدمة العملاء . وهنا أيضا يجب التفريق بين تلك الأمور التى يمكن علاجها بواسطة التدريب والتطوير والأخرى التى لا يمكن علاجها بهما .

ومشكلات الأداء قد تعزى إلى الأفراد أو إلى المجموعات ، وسنقوم بشرح طرق تحديد احتياجات الفرد التدريبية فى ضوء تقييم أدائه . ولكن مشكلات المجموعات تنحو إلى أن تكون بنائية أى لها علاقة ببنية المنظمة بما فيها الهيكل الإدارى والنمط الإدارى السائد .

إن التحديات التى تواجه المنظمة عادة ما تدرج فى خطة الأعمال ؛ ولذلك فإن الإدارة العليا تكون على علم بها. ولكن المشكلة تكمن فى الطريقة التى يتم بها نقل هذه التحديات إلى بقية العاملين فى المنظمة ، وإذا ما وضعت هذه التحديات تحت عناية تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA) فإن ذلك قد يكون بداية لتقبلهم لها .

٥ - المعلومات الإضافية المطلوبة :

وكنتيجة لتنفيذ الخطوات السابقة فقد تحتاج إلى جمع معلومات إضافية كتلك التى تساعدك فى تحديد سبب الأعراض التى أدت إلى مشكلة الأداء ، وهذا يغلب حصوله فى المنظمات التى تعمل بالوظائف مثل : العاملين والمستودعات والتسويق ، والإنتاج ... إلخ . إن أى مشكلة فى الإنتاج مثل : عدم تحقيق أهداف الإنتاج اليومى قد تكون فى الحقيقة نتيجة لمشكلة فى المستودعات التى لا توفر المواد فى الوقت المحدد ، أو فى التوريد ، حيث لا يوفر الموردون المواد فى مواعيدها ، أو يوفرونها ناقصة . ولذلك فالبحث عن معلومات أخرى هو الذى سيبين لك سبب المشكلة .

وقد تحتاج فى بعض الحالات إلى تحرٍ أكثر لدعم مصداقية الشاهد الذى سقته كدليل على ما وجدت من احتياج . مثال على ذلك التحدث إلى المديرين أو المشرفين حول بعض الشواهد التى حصلت عليها نتيجة للبحث حتى تبنى الفهم الكامل للمشكلة ؛ ولذلك فإن الاستمرار فى التحرى يمكنك من وصف المشكلة بوضوح وهذا ضرورى لصياغة خطة تدريب .

٦ - تفسير المعلومات :

ينتج عن هذا تحديد احتياجات التدريب و هى من أصعب الخطوات فى تحليل الاحتياجات التدريبية ، وهنا يمكنك البدء فى صياغة مقترحك . وعندما تبدأ فى ذلك قد

يكون مناسباً استشارة بعض أعضاء المنظمة بشكل غير رسمى ليفيدوك بمدى إمكانية قبوله . إن تقديم العرض مهم لأنك قد تجد أموراً قد تؤدى إلى فشل التدريب مثل أن الأشخاص الذين حددت احتياجهم للتدريب لا يوافقونك الرأى ، أو أنهم يشعرون أنها ليست مشكلتهم ، أو أنهم غير متحمسين . وهنا يأتى دور تحليل احتياجات الفرد التدريبية والتى سنعرضها لاحقًا . وهنا أيضا تظهر المشكلات التى لا يمكن حلها عن طريق التدريب ، وهى بذلك ليست احتياجات تدريبية وتحتاج إلى تدخل آخر من قبل المنظمة . وهذه يمكن تقديمها فى التقرير كإضافات ناتجة عن التحليل .

وبالنسبة للمراحل (٧ و٨ و٩ و١٠) فهى مجموعة أدناه ، وهى تشكل مخرجات التحليل ألا وهى خطة التدريب .

خطة التدريب والأولويات :

فى هذه المرحلة يمكنك التعبير عن ما تم الوصول إليه فى التحليل من أولويات ، سيكون لبعضها احتياجات تدريبية واضحة ، ولكن الأرجح سيتفوق عدد تلك التى لن يكون لها احتياجات تدريبية . ولكى تكون توصياتك مؤثرة عليك كتابة قائمة بالأولويات تضم تلك التى ستحتاج إلى تدريب وتلك التى لن تحتاج إليه . ففى حالة تبين الحاجة إلى تغيير فى النظام مثلاً فإن أى اقتراح بالتدريب لن يكون له قيمة ما لم يتم التغيير المنشود فى النظام ، وسيكون التدريب فى غير محله حينذاك. وعند إعداد قائمة الأولويات هذه عليك دراسة كل احتياج على حدة ، ومن ثم وضعه فى موقعه من الأهمية حتى تحقق تلك القائمة الفائدة المرجوة منها .

ويعتمد ترتيب الأولويات على توظيف الموارد بأكثر الطرق فاعلية ، وحيث إن الحال فى معظم المنظمات يعتمد على موارد وفرص تدريب محدودة ، لذا فإنه من المهم تحقيق الحد الأعلى من المنافع بهذه الفرص والموارد .

إن قيمة ما يدفع من مال لابد أن يوضح كعائد استثمارى ، وهذا يشمل التكلفة والوقت والموارد الأخرى المطلوبة . وكذلك لابد من توضيح عامل الزمن فى هذا الاستثمار بتحديد وقت تحقق الفائدة للمنظمة .

وعلى سبيل المثال قد يتبين أن الإدارة العليا للمنظمة بحاجة إلى تدريب لتغيير الوضع الحالى ولها من الحلول هنا أن يتلقى المديرون دورة للحصول على ماجستير الإدارة (MBA) يغطى كل الخلفيات الإدارية التى يحتاجها المديرون المتقدمون . ولكن تكلف دورة كهذه مبلغًا لا يستهان به مثل ٩٠٠٠ جنيه إسترلينى لكل متدرب ، وتستغرق ثلاث سنوات . فى ذلك الوقت ستكون المنظمة إما أنها خسرت أو أنها تمكنت من التأقلم مع تلك المستجدات فى وضعها ؛ ولذلك لابد من البحث عن البدائل وهنا يأتى دور ملكاتك التدريبية ، فباستخدام الموارد التى لديك يمكن أن تضع العديد من الخيارات للإدارة العليا والتى ستتطرق للمشكلة .

وباستخدام نموذج كالذى فى شكل (٢-٦) يسهل عليك ترتيب الأولويات .

شكل (٢-٦) أولويات مشكلات الأداء

مشكلة الأداء المحددة	الاحتياجات التدريبية (عواقب)	الاحتياجات الأخرى (عواقب)	الأعمال ذات الأولوية

ويجب أن تتذكر هنا أن المطلوب ليس قائمة بالإجراءات مجتزأة ، فالإغراء كبير لتقديم حلول قصيرة المدى وسريعة للمشكلات التى تواجهك . وهنا يحسن استخدام النموذج الطبى مرة أخرى ، فالمطلوب هو علاج سبب الصداع وليس التخلص منه بشكل مؤقت بالمسكنات . والعلاج قد يحتاج إلى وقت طويل لنجاحه ولكن متى ما تم علاجه فلن يكون هناك إعادة وصف للمسكنات لا يجدى ، بل قد يؤدى إلى مشكلات صحية أخرى .

وبعد أن تضع قائمة أولوياتك يمكنك البدء فى المرحلة التالية من العملية وهى كتابة خطة التدريب مضمناً إياها التقرير الذى يدعم توصياتك . وكتابة التقارير مغطاة بعمق فى الفصل الثامن (ص ٢٣٩) ، وهنا لابد من أن نؤكد أن الهدف من هذا التقرير هو إقناع المتلقى بما تقترحه من حلول وما تقدمه من توصيات حتى يقبلها ويعمل بها . وإذا لم يتم ذلك فإن تحليل احتياجات المنظمة التدريبية (TNA) قد كان عبثاً .

إن الهدف من خطة التدريب هو تحديد المتطلبات التدريبية التى تبينت أثناء تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA) بالتفصيل . ويجب أن تحدد الوظيفة أو الدور الذى يستهدفه التدخل وأهداف التدخل التى حددت إزاء أهداف أداء الوظيفة أو الدور والشكل الذى يجب أن يأخذه التدخل ، وكذلك يجب وضع هذا التدخل فى سلم الأولويات فى المكان المناسب له مع توضيح الأعمال اللازمة لتسهيله والموعد المحدد لإنهاء التدخل ، ويمكن تقديم الخطة فى صورة مختصرة كما هو مبين فى الشكل (٣-٦) .

شكل (٣-٦) الخطة التدريبية للمنظمة

الوظيفة / الدور	أهداف التدريب	الطريقة	الأولوية	الإجراء المتخذ	الموعد المستهدف

وكما أشرنا سابقاً يجب تقديم نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA) فى شكل تقرير ، حيث تمثل قائمة أولويات مشكلات الأداء مع خطة التدريب الأساس لهذا

التقرير ، ومن المعتاد أن يقدم المدرب عرضاً رسمياً للنتائج المتحصلة للإدارة العليا قبل تسليم التقرير النهائى ، وهذا له العديد من المزايا حيث :

- يعطيك فرصة "لبيع" توصياتك وجهاً لوجه .
- جذب اهتمام الإداريين لقراءة محتوى التقرير .
- يسمح لك بنقاش نتائجك والتفاوض حول نقاط الخلاف حتى تصل إلى اتفاق .
- يسمح لك بتفحص القبول قبل كتابة التقرير النهائى والالتزام به .
- يمكنك من الحصول على التزام شفوى ودعم بتنفيذ ما فى التقرير .
- يمكنك من التفاوض وتحديد الموارد وجهاً لوجه .
- يؤكد على أن التقرير النهائى سينظر له بإيجابية من متخذى القرار ، وسيشعرون بأنهم يشاركون فى ملكية محتوياته إذ إنهم أعطيت لهم الفرصة لمناقشة مواضيعه أولاً .

تمرين

فى أقرب فرصة عندك قم بتحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة ، وهذا سواء للمنظمة التى تعمل بها أو أى منظمة يمكن الدخول إليها .

تحليل الاحتياجات التدريبية للفرد :

فى بعض المنظمات يتم هذا كإجراء معتمد بشكل دورى كل عام على الأقل ، وإذا كان هذا هو الحال مع منظمتك فإن ذلك يساعدك فى التحليل الخاص بالمنظمة ، إذ سيكون لديك مراجعة محدثة للمهارات المتوفرة للقوى العاملة كنتيجة لهذه العملية . وهذه العملية ليست من اختصاصك المباشر ما لم تكن رئيساً مباشراً ، حيث إن تقويم الأداء الفردى - وهو النوع الشائع من تحليل الاحتياجات التدريبية - يضم الفرد ورئيسه المباشر ، وقد يستفاد منك فى هذه العملية كمسهل لتوضيح نقاط الاختلاف بين الطرفين ، أو لتوضح ما إذا كانت مشكلة فى الأداء يمكن علاجها بالتدريب . وليس من الطبيعى أن تختبر الفرد فى موقع عمله ، حيث إن هذا من شأن أهل الاختصاص فى الوظيفة .

تقييم الأداء :

عادة ما يتم هذا سنوياً بين الفرد ورئيسه المباشر ، ويمكن وصفه بأنه العملية التى يتم بها اختبار أداء الفرد فى وظيفته أو فى دوره ، وبالتالى تحديد أى احتياجات لتطويره . ومن أهم مزايا هذا التقييم أنه يتم بالتشاور والحوار بين الفرد ورئيسه . وحتى يكون هذا التقييم فعالاً لابد من وجود أهداف أداء يقيم أداء الفرد إزاءها . وبدون هذه الأهداف فإنه من الصعوبة قياس الأداء حيث إن هناك اختلاف فى مفهوم الوظيفة والدور والأهداف بين الفرد والرئيس بل بين الأفراد القائمين بهذه الوظيفة أنفسهم . ولقد كان لإدخال المعايير المهنية فى شكل نتائج تعتمد القدرة الأهمية القصوى لجعل اختبار أداء الأفراد صحيحاً ، حيث يمكن تحديد مؤشرات أداء لكل دور أو وظيفة . ومن الممكن تحديد بعض مصادر المعلومات عن الفرد كما فعلنا مع المنظمة عند إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية ، وهذه المصادر تشمل :

- سجل الغياب .
- سجل الحوادث .
- سجل الشكاوى والتأديب .
- جودة النتائج أو الخدمات .
- عينات من العمل .
- ملاحظة العمل .
- شكاوى المستفيدين .
- سجل الإنتاجية .
- مقابلة الشخص .
- استخدام الاستبانات .
- تقويم الأداء .
- الرعاية الإدارية .
- مسح الاتجاهات .

- التقارير الذاتية .
- اختبارات المفاهيم والمعارف .
- المحاكاة خارج الوظيفة .
- مراكز الفحوص .

وكما هو الحال مع تقدير الاحتياجات للمنظمة ، فقد تنتهى بكميات من المعلومات أكثر من التى تستطيع الاستفادة منها . ولكن كما رأينا فى البداية هناك العديد من المتعلمين يحضرون إلى التدريب بدون حصول أى من المذكور أعلاه ، وببساطة لقد حان دورهم للتدريب .

وهناك مشهد آخر يتمثل فى المنظمة التى تقرر أن جميع العاملين يجب أن يتلقوا نوعًا واحدًا من التدريب مثل : رعاية المستفيدين سواء كانوا بحاجة له أم لا ، وأن هؤلاء العاملين لم يتم استشارتهم أو التأكد من استعدادهم أو تفهم حاجتهم إليه . وهنا لن يكون التدريب فعالاً كما أن ملاءمة التدريب لاحتياجات الفرد لم تؤخذ فى الاعتبار . فما لم يتم تحديد احتياجات الفرد التدريبية فى إطار احتياجات المنظمة ، فإن التأكد من الملاءمة لأى منهما غير ممكن ، وهذا سيساعدنا على توجيه مواردنا المحدودة بكفاءة أكبر .

تمرين

ما هى الطرق المستخدمة فى منظمتك لتحديد احتياجات الفرد التدريبية ؟

تحليل الوظيفة :

واحد من أكثر الأشكال شيوعًا لتحليل الوظائف هو الوصف الوظيفى ، ولكن إذا ألقينا نظرة على معجم المصطلحات التدريبية الصادر عن مفوضية خدمات القوى العاملة (١٩٨١م) نجد تعريف الوصف الوظيفى : هو وصف عام لهدف ومجال ومسؤوليات ومهام تكون فى مجموعها وظيفة معينة .

وبهذا نرى أن الوصف الوظيفى ليس بالدقة التى تسمح بتحديد مشكلات الأداء ، ولأن الوصف الوظيفى على درجة من التعميم بحيث إنه قابل للتأويل ويحتوى على شىء من الغموض وهذه تشمل :

- ما الذى تريد الإدارة أن يؤديه شاغل الوظيفة ؟
- ما هو ظن البعض أن شاغل الوظيفة يقوم به ؟
- ما هو ظن البعض أن شاغل الوظيفة يجب أن يؤديه ؟
- ما الذى يقوم به شاغل الوظيفة ؟
- ماذا يقول شاغل الوظيفة عن الدور الذى قام به ؟
- ما هو الدور الذى يعتقد شاغل الوظيفة أنه يؤديه ؟
- ماذا كان يفعل شاغل الوظيفة السابق ؟
- ما هو الأمر الذى يعتقد شاغل الوظيفة أنه يجب أن يعمل ؟

إن الإجابة عن الأسئلة لن يوفر معلومات موضوعية كما يبدو لأول وهلة . وبحسب من تسأل ستجد إجابات مختلفة للأسئلة التالية حول نفس الوظيفة :

١ - ما هو الغرض من الوظيفة ؟

٢ - ما هى مهام ومسؤوليات الوظيفة ؟

٣ - ما هى الصلاحيات والميزات المرتبطة بالوظيفة ؟

٤ - ما هى العلاقات التى يتمتع بها شاغل الوظيفة مع الآخرين فى المنظمة ؟

وإذا كنت ستستخدم الوصف الوظيفى لتحليل الوظيفة كأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية ، فلا بد لك من التأكد من وجود وصف حديث . إنه لمن المدهش عدد المنظمات التى تستخدم وصفاً وظيفياً لم يراجع منذ أن كتب قبل سنوات عديدة .

تمرين

افحص الوصف الوظيفى المستخدم فى منظمتك . ما مدى فائدة المعلومات التى يوفرها فيما يخص التدريب ؟ كيف يمكنك تحسينه ؟

تعتمد فائدة الوصف الوظيفى على عدة عوامل حددناها أعلاه ، ومع ذلك فهناك العديد من الطرق التى يمكن أن تعزز بها المعلومات المتوفرة فى الوصف الوظيفى نفسه حيث يمكنك تحديد :

- كم من الوقت قضى شاغل الوظيفة فى هذا المنصب ؟
- متى تم تحديث التحليل آخر مرة و من قام به ؟
- كم عدد الآخرين الذين يشغلون نفس الوظيفة ؟
- تفاصيل عن المرؤوسين الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة وعن مهامهم وأدوارهم .
- ما هى علاقة شاغل الوظيفة بالآخرين فى المنظمة ؟
- إلى أى مدى هناك تداخل بين الوظيفة والوظائف الأخرى فى المنظمة ؟
- أى تغييرات متوقعة أو مقترحة على المستويات القصيرة والمتوسطة والطويلة .
- أى فرص للتقدم سواء أفقيًا أو عموديًا .
- مدى تعرض شاغل الوظيفة للإشراف الإدارى .
- المدة المتوقعة لوصف الوظيفة الحالى .
- فرص مراجعة الوصف الوظيفى .

تحليل المهام :

العنصر الأخير من تحليل الاحتياجات التدريبية للفرد هو تحليل المهام . وكما هو الحال مع تقويم الأداء فأنت غير مسؤول عنه بشكل مباشر ؛ ذلك لأن إجراء تحليل المهمة يتطلب المعارف والمهارات والفهم اللازم لإجراء تحليل تلك المهمة . ويعتمد تحليل المهام الآن وبشكل متزايد على المعايير المهنية والتى تغنى عن وجود مقاييس خاصة لكل منظمة ، ويأتى دور المدرب هنا بتوفير تقنيات التحليل والتى تساعد على استخراج المعلومات التى توضح مشكلة الأداء ، وبالتالى تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية .

ويظهر دور المدرب بوضوح إذا ألقينا نظرة على تعريف تحليل المهام من قبل مفوضية خدمات القوى العاملة فى معجمها لمصطلحات التدريب (١٩٨١م) والذى ينص على :

هو تحليل منهجى للسلوك المطلوب لتنفيذ مهمة ما مع الأخذ فى الاعتبار تحديد مواقع الصعوبات والطرق المناسبة للتدريب والوسائل التعليمية الضرورية لتوجيه مثمر .

ويستطيع تحليل المهام أن يوفر معلومات متخصصة للمدرب ، غير أن استخدامه لا يكون بشكل روتينى عند إجراء تحليل للاحتياجات التدريبية ، ذلك لأنه نشاط مكلف من حيث الوقت والموارد .

الخلاصة :

بدأ هذا الفصل ببيان الأسباب التى تدعو المدرب إلى الانهماك فى عملية تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة ، وكذلك الفوائد التى يجنيها كل من المدرب والمنظمة . وبعد أن استعرضنا الحاجة إلى الملاءمة بيَّنا لماذا يجب على المنظمة أن تجرى تحليلاً للاحتياجات التدريبية (TNA) ، وهذا قادنا إلى النظر بعمق فى تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة ، وأهمية التفريق بين الأعراض والأسباب .

ولقد ناقشنا أهم طريقتين لتعزيز تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة ، وكذلك تحديد مصادر المعلومات للتحليل ، ثم أوردنا "قائمة تثبت" تستخدم لتوضيح حالة القوى العاملة الحالية ، وتم تحديد العديد من الأخطاء التى قد تواجه المدرب ، وعرضنا للإستراتيجيات التى يمكن بها تفادى الوقوع فى هذه الأخطاء .

ثم استعرضنا كيفية تحديد أولويات التدريب وإخراج خطته . وبعد تحديد احتياجات التدريب للمنظمة تفحصنا أوجه تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد ، وناقشنا دور كل من تقويم الأداء الوظيفى وتحليل المهام وتحليل الوظيفة فى هذه العملية .

وبذلك يكون الفصل قد ناقش الاحتياجات التدريبية على المستويين الكلى للمنظمة والجزئى للفرد ، ووفر لك المعارف والمهارات والمفاهيم التى تمكنك من العمل بفاعلية فى مجال تحليل الاحتياجات التدريبية .

المراجع :

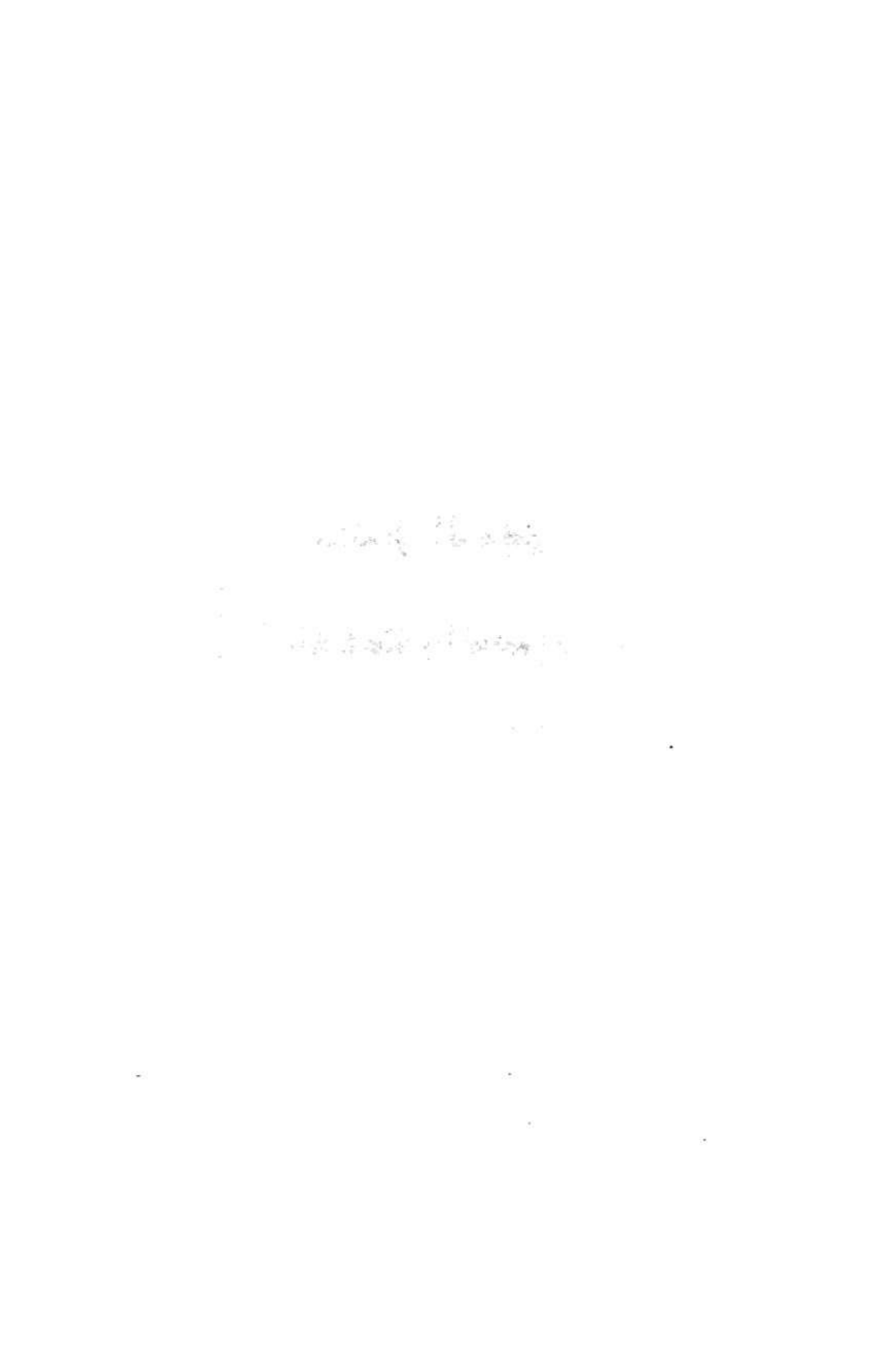
- Manpower Services Commission (1981) Glossary of Training Terms, MSC,HMSO, London.

Further Useful Reading قراءات أخرى

- Applegarth, M (1991) How to Take a Training Audit, Kogan Page, London.
- Boydell, T H (1992) Guide to the Identification of Training Needs, BACIE, London.
- Harrison, R (1992) Employee Development, IPM, London. (Chapters 12, 13 and 14.)
- Mager, R and Pipe, P (1991) Analyzing Performance Problems, Second edition, Kogan Page, London.
- Peterson, R (1992) Training Needs Analysis in the Workplace, Kogan Page, London.
- Reid M A, Barrington, F and Kenney, J (1992) Training Interventions, third edition, IPM, London. (Chapter 9 gives a more detailed account of the stages of task analysis

الفصل السابع

التخطيط والتمويل



مقدمة :

عرضنا فى الفصل الثالث (ص ٧٣) لأنشطة المدرب التى تتم على الملأ ، ولكن هناك العديد من النشاطات الأساسية لبلوغ أداء فعال من قبل محترفى التدريب فى عالم اليوم ، ولكنها تتم خلف الأبواب الموصدة . وهذه تشمل تخطيط وتنظيم توزيع الموارد لتحقيق متطلبات مذكرة التصميم ومنه :

- تحديد خيارات التنفيذ .
- العمل فى إطار ميزانية محددة بوضوح .
- مراقبة استخدام الموارد .
- متابعة أداء أعضاء هيئة التدريب .

ونحن إذ نصف هذه النشاطات بأنها خلف الأبواب ، لأنها جزء من دور المدربين الذى نادراً ما يراه الآخرون ، يرى المستفيدون من التدريب أن احتياجات التدريب قد تم تحديدها وقد يقومون بالمشاركة فى وضع مذكرة التصميم . الأمر الآخر الذى يمكن أن يواجهونه هو التدخل التدريبى وقد بدأ تنفيذه علي أرض الواقع ؛ ولذلك فهم لا يرون الخطوات التى قمت بها لوضع أهداف تلك المذكرة تحت التطبيق .

هذا الفصل يقوم بعرض تلك النشاطات التى تتم فى الغرف الخلفية على المستوى الكلى والذى يتعلق بالعوائق والمتطلبات والحدود التى تضعها المنظمة ، وعلى المستوى الجزئى أى متطلبات مذكرة التصميم للفرد والأشخاص الموجهة لهم ، وكذلك الموارد المتاحة .

ونبدأ بالنظر فى كيفية وضع خطة إستراتيجية للتدريب ، وكيفية صياغة سياسات التدريب والدور الذى تلعبه أنت فى هذا المجال .

ثم ننتقل بعد ذلك إلى التخطيط التشغيلى ، والذى يشمل وضع خطط ومواصفات أى تدخل تدريبى وكيف يمكنك ترتيب أولويات هذه المتطلبات . ويقودنا هذا إلى تحديد الخيارات المناسبة من الطرق والوسائل المتوافقة مع التصميم . وتحدد بعد ذلك الموارد المادية والبشرية اللازمة ، ويأتى بعد ذلك توزيع ودعم ومتابعة الموارد وبعد أن تكون قد

تمكنت من تحديد متطلبات مذكرة التصميم ، ننتقل إلى كيفية وضع ميزانية التدريب . وننهى الفصل بالتعرف على تأثير التغيير ، وكيف تخطط لأن يكون ذلك الأثر إلى الأفضل سواء على المنظمة أو على ممارسة التدريب والتطوير .

سياسة التدريب :

جميع المنظمات المتقدمة لديها سياسات تدريب من نوع معين ؛ ذلك أن هذه السياسات أساسية لتخطيط وتنفيذ التطوير والتدريب . وبدون سياسات تدريب فإنه من الصعوبة تبرير تطوير القوى العاملة فى المنظمة. وهذه مجموعة من الأسباب التى تدفع إلى تطوير سياسات تدريبية :

- تحديد العلاقة بين أهداف المنظمة (كما هو فى خطة العمل) و وظيفة التدريب .
- توضيح وتعريف مدى التزام المنظمة بوظيفة التدريب فى ضوء أهدافها .
- توفير توجيهات تشغيلية للمديرين لكل من تخطيط وتنفيذ التدريب وكذلك توزيع الموارد .
- رفع مستوى إدراك الموظفين حول التزام المنظمة بتدريبهم وتطويرهم وتوضيح الفرص المتوفرة لهم .
- تحديد المسؤول العام للتدريب .
- تحديد الإطار العام للتدريب والتطوير فى المنظمة .
- تحديد وتنظيم علاقات العمل ضمن نشاط التدريب والتطوير .
- التأكد من الاستمرارية والتناغم فى التدريب والتطوير فى جميع أنحاء المنظمة .
- نشر الوثائق الواضحة ذات النظرة المستقبلية و إتاحتها لتوجيه التنفيذ .

فى المنظمات الأقل تقدماً قد لا يجد المدرب أى سياسات تدريبية ، وفى هذه الحالة سيكون بقية هذا الجزء حول كيفية البدء فى تطوير سياسة تدريب . وأما إذا كانت المنظمة التى تعمل بها لديها سياسات تدريب لم تشارك رسمياً فى وضعها ، فسيساعدك هذا الجزء حتى تصبح مشاركتك أكبر . وإذا فهمت كيف توضع السياسات وكيف تصاغ فإنه سيكون فى مقدورك المساهمة والتأثير بشكل واسع فى تطوير إستراتيجيات التدريب فى منظمتك .

وتحتوى سياسة التدريب على العناصر التالية :

١ – دور وظيفة التدريب داخل المنظمة .

٢ – تسمية مدير عام للتدريب يكون مسؤولاً عن متابعة تنفيذ السياسات .

٣ – مسؤوليات محددة وواضحة للرؤساء المباشرين والمديرين نحو التدريب والتطوير .

٤ – تفصيل الدعم للبرامج التعليمية المستمرة والعليا وكذلك الدورات .

٥ – تفاصيل الالتزام بالتطوير الوظيفى المستمر .

٦ – الدعم للمؤهلات الرسمية .

٧ – الترتيبات لفترة إعداد الموظفين الجدد .

٨ – ترتيبات محددة بوضوح للتدريب الأولى على الوظيفة .

٩ – آليات لمراجعة أداء الأفراد .

١٠– دعم المنظمة والتزامها بالخطوات التى يقوم بها الأفراد للتطوير الذاتى مع التأكيد على مسؤولية الفرد فى ذلك .

١١– دعم الالتزام بمبدأ الفرص المتكافئة فى التدريب والتطوير لجميع العاملين .

و كما ترى فإن هذه الوثيقة من التعقيد بحيث تحتاج إلى نظرة إستراتيجية على المنظمة وأهدافها ، وهى كذلك تستدعى معرفة حديثة ومتخصصة فى اتجاهات التطوير والتدريب الحالية والمستقبلية ؛ ولذلك فإنه يمكن القول بأن السياسات التدريبية هى مزاوجة بين كل من أهداف المنظمة واحتياجاتها ومقاصدها وممارسة التدريب والتطوير الحالية . وهناك عدد من العوامل الداخلية فى المنظمة والخارجية تؤثر فى تفاصيل محددة من سياسة التدريب . (انظر التمرين)

تمرين

حدد العناصر التى قد يكون لها تأثير على سياسات التدريب فى المنظمة التى تعمل بها .

قد تشمل إجابتك عن العناصر التالية :

- المنتج أو الخدمة التى تقدمها المنظمة .
- الخبرات التدريبية للرؤساء .
- اقتصاديات المنظمة والأهداف الاجتماعية والبيئية .
- حجم المنظمة .
- ثقافة المنظمة .
- سياسات وممارسات التدريب السابقة .
- نظرة القيادات العليا للتدريب والتطوير .
- مجالات المهن الموظفة فى المنظمة واحتياجات التحديث والتدريب المستمر لها .
- توفر المعلومات حول احتياجات المنظمة التدريبية .
- الموارد المتاحة .
- توقعات الموظف وتوقعات الاتحادات المهنية .
- توفر المهارات فى سوق العمل .
- تأثير القوانين والتشريعات الحالية .
- متطلبات الحكومات من التدريب المبدئى .
- مهارات هيئة التدريب بالمنظمة .

التدريب بين العرض والطلب :

بالتدقيق فى القائمة السابقة يتبين أن بعض العوامل تتأثر بالعرض والآخر بالطلب .

المتأثرة بالطلب : وهذه هى التى تستجيب للمتطلبات مثل : القوانين واتحادات العمل وتوقعات الموظفين والحاجة لتحديث معلومات المهنيين ، وبمعنى آخر هذه المجموعة يتم طلبها والسؤال عنها .

المتأثرة بالعرض : وهذه تعنى بدائل التطوير والتدريب التى تريد المنظمة أن توفرها مثل : المهارات الموجودة لدى المدربين وخبرات مديرى التدريب والموارد التى تملكها المنظمة .

وبعبارة أخرى فليس هناك طلب ملح لهذا النوع من التدخل ، لكن المنظمة اعتادت أو خططت لتوفير هذا التدريب ، على كل حال ، لأنها تشعر بالحاجة إليه أو لأنها تاريخياً وفرته بشكل دائم .

فعلى سبيل المثال قد توفر المنظمة كل عام تدريباً فى التفويض أو كتابة التقارير أو الإلقاء والعرض أو القيادة وهذه مدفوعة بالعرض . فى حين لو كانت القوانين المتوقعة تلزم الموظفين بوجوب التدرب فى مجال صحة الأطعمة حتى يتاح لهم العمل فى حوانيتها وإلا فإنهم سيقعون تحت طائلة القانون فهذه متأثرة بالطلب .

تأثيرك فى سياسات التدريب :

حتى لو لم تكن من المشاركين فى مجموعة وضع سياسات التدريب مباشرة إلا أن هناك العديد من الطرق التى تجعلك تؤثر مباشرة فى تلك السياسات ، فإذا راجعت قائمة المؤثرات على سياسة التدريب والتطوير فى المنظمة ستجد أن لك مساهمة فى الكثير منها ؛ وذلك بتحديد عواقب تلك القضايا وبعرضها فى تقارير التدريب التى ترفعها إلى المديرين أو تقدم عرضاً علمياً حول تلك المؤثرات لتثير انتباه المعنيين بها ، وخاصة المسؤولين عن التدريب ومتابعته فى منظمتك .

خطة التدريب :

تشكل سياسات التدريب أساس الخطة الإستراتيجية للتدريب والتطوير فى المنظمة ، وبواسطتها يتمكن كبار المسؤولين فيها من تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية حسب أهداف وأغراض المنظمة. وبغياب تلك السياسات يكون من الصعب جداً تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية عبر المنظمة ، حيث لا يوجد فى هذه الظروف المعايير التى يمكن القياس عليها لتحديد الاحتياجات الخاصة بالأقسام أو الشعب أو الوظائف . وقد تفاجأ

المنظمة باحتياجات تدريبية لم توضع ضمن الميزانية كأن يدخل إلى العمل جهاز جديد أو تظهر تشريعات جديدة .

ولكن إذا تم تحديد خطة واضحة تتمشى مع الخطة العامة للمنظمة و فى ضوء تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة ككل فلن يكون هناك مفاجآت تشغيلية ، هذا بالإضافة إلى أن الخطة التدريبية ليست شكلاً متحجراً بل يجب أن تتوفر فيها مرونة تجعلها تتجاوب مع التغييرات العملية نتيجة للقرارات غير المتوقعة عند التشغيل مثل إدخال نظام آلى للتسجيل ، أو ميكنة الاستجابة لطلبات المستفيدين .

وعند وضع الخطة التدريبية يجب الأخذ فى الاعتبار كل الطلبات وجميع الاحتياجات التى تم تحديدها فى ضوء تحليل احتياجات المنظمة و الفرد ، ثم تقيم هذه الطلبات على ضوء متطلبات الخطة العامة وبما فى سياسات التدريب من معايير . وفى هذه المرحلة قد يتم رفض بعض الطلبات غير المناسبة لتطور المنظمة (فعلى سبيل المثال عندما يتقدم مدير وحدة بطلب الانخراط الجزئى فى برنامج تدريبى للحصول على تأهيل عالٍ فى إدارة الأعمال) ، أو رفضها لأنها تتنافى مع سياسات التدريب (كأن يطلب مدير عام التفرغ فى نفس البرنامج بينما سياسة التدريب تنص على عدم إعطاء أى موظف تفرغ كامل) .

وعليك بعد ذلك صياغة قائمة بمتطلبات التدريب والتطوير التى تنبع من العرض والطلب ، ثم المفاضلة بينهما لتحديد الأولويات . وبطبيعة الحال لا يمكن الاستجابة لجميع المطالب خاصة وأن لكل منظمة حدودها التمويلية ، لذلك يجب عليك التفضيل بين المطالب بالقياس إلى احتياجات المنظمة. وبعد وضع جدول الأولويات تبدأ المرحلة التالية بوضع الخطط التشغيلية لكل متطلب .

تمرين

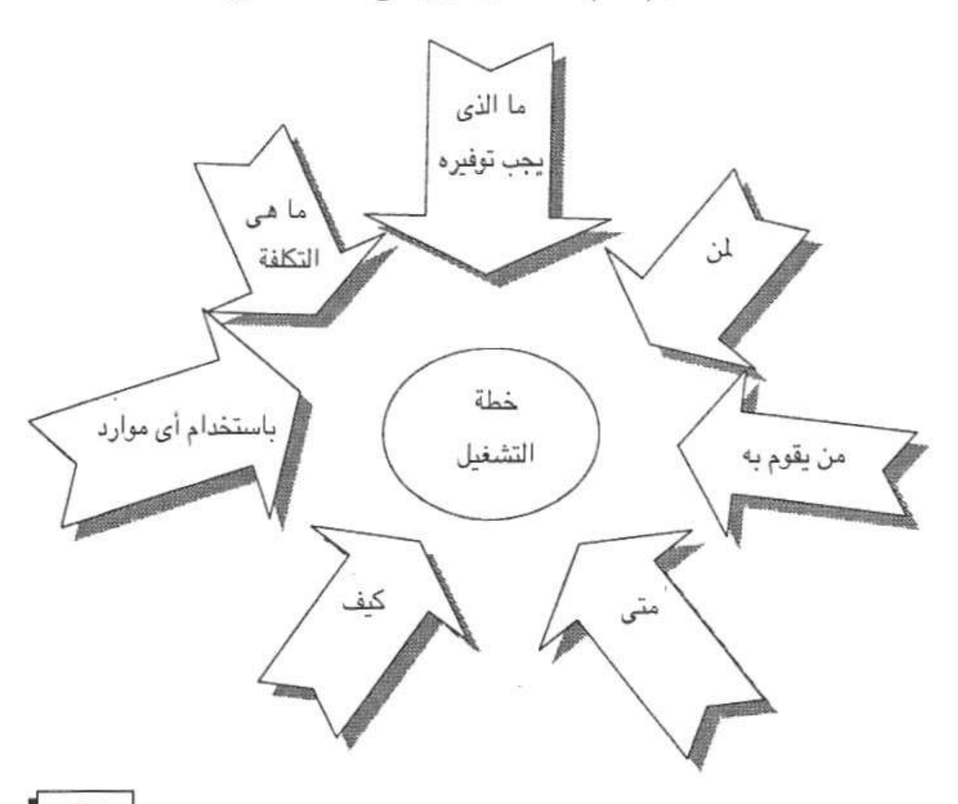
حدد الأدوار التى تقوم بها فى منظمتك لوضع سياسات التدريب ؟

ما هى الأمور التى يمكنك التأثير فيها وما هى الإستراتيجيات التى تستخدمها لتحقيق ذلك ؟

التخطيط التشغيلى :

تعتبر الخطة الإستراتيجية للتدريب هى الخطة الكلية للتدريب والتطوير فى المنظمة ، حيث تتعامل هذه الخطة مع الاحتياجات العامة فى ضوء الخطة المشتركة وخطة الأعمال فى المنظمة . وتقوم خطة التشغيل بتحويل الخطة الإستراتيجية إلى أعمال محددة يمكن تنفيذها ومتابعتها . وتوضح العناصر فى الشكل (١-٧) كيف يمكن القيام بهذا التحويل ، وكذلك يوضح الجدول (٢-٧) خطة تشغيلية افتراضية نظرية تفاضل بين الاحتياجات التدريبية ، وهى لتطوير المديرين المبتدئين .

الشكل (١-٧) العناصر المؤثرة فى خطة التشغيل



الجدول (٢-٧) خطة تشغيلية

الخطة التشغيلية :

ما هو المطلوب تقديمه ؟	التدريب لتطوير المديرين المبتدئين فى مجال الإدارة .
لمن ؟	لجميع المديرين المبتدئين فى المنظمة (٣٠ مديراً تقريباً) .
من يقوم به ؟	إدارة التدريب والمديرون المتمرسون والمديرون العاملون والخبراء من خارج المنظمة .
متى ؟	البدء فى سبتمبر ١٩٩٥م بيوم واحد أسبوعياً لمدة عشرين أسبوعاً مع ثلاثة أيام كاملة متواصلة فى نهاية الأسبوع الأول . المجموع ٢٣ يوماً .
كيف ؟	بمجموعة من الفرص التطويرية داخل المنظمة ومساهمات من المدربين والمديرين والخبراء ويستفاد من الأيام الثلاث فى تكوين الفريق ومهارات القيادة .
ما هى الموارد المستخدمة ؟	يقترح توزيع المجموعة إلى فريقين من المديرين لتحقيق حجم مجموعة يمكن إدارتها والتأكد من تغطيتها طوال الوقت ولذلك تضاعف هذه الموارد المطلوبة وهى :
غرفة تدريب	آلة تصوير .
غرفة التصميم	مدرب واحد لمدة ٢٣ يوماً .
وسائل تعليمية	تفريغ المديرين المتمرسين للمساهمة فى التدريب .
خبراء فى مواضيع محددة	إدارة .
مدرب للأيام الثلاثة .	
سكن لـ (١٧) شخصاً لمدة ليلتين .	
كاميرا فيديو مع جهاز عرض .	
بالإضافة إلى ذلك هناك مصاريف تدفع لمرة واحدة مثل قيمة تطوير البرنامج ، وشراء مواد الإلقاء ، وأشرطة الفيديو وغيرها إذا تبين أنها مهمة أثناء مرحلة التصميم للبرنامج (فكر فى إيجار هذه) .	
بأى ثمن ؟	تحسب التكلفة فى هذا الجزء حسب ما هو مبين لاحقًا وذلك إما باعتبار التكلفة لكل فرد أو لكل برنامج تدريبى .

إن هذه الخطة تفرض العديد من الأمور والتى يمكن استنتاجها بالإجابة عن الأسئلة الواردة أدناه :

- من الذى يقوم بالتدريب ؟
- هل الخبرة متوفرة فى المنظمة ؟
- ما هو المستوى الذى يرمى إليه البرنامج ؟
- كيف يمكن جعله ملائماً للمتدرب ؟
- هل هناك أشخاص أخرون يمكن الاستفادة منهم فى المنظمة ؟
- هل يمكن دعوة خبراء خارجيين لتوفير خبرات غير موجودة فى المنظمة أو ليبدو البرنامج أكثر (جدارة) مصداقية فى نظر المتدربين ؟
- هل يمكن تعاقد البرنامج من الباطن مع منظمة خارجية إذا لم يكن لدينا الخبرات الكافية .
- هل القوى العاملة فى إدارة التدريب قادرة على تحمل أعباء هذا البرنامج ؟ ... إذا كان الجواب "لا" فهل نحتاج إلى استقطاب موظفين أكثر ولو بشكل كلى أو جزئى أو يتم التعاقد من الباطن ؟

متى يتم التدريب ؟

- كم عدد أعضاء هيئة التدريب ؟
- هل هم متفرغون لفترة التدريب ؟
- كم عضواً فى كل مرة ؟
- هل نحتاج إلى تغطية أعمالهم الأخرى ؟
- متى يجب على المتدربين إجادة المهارات المطلوبة ؟
- ما هى أدنى مدة يمكن إنجاز البرنامج فيها ؟
- ما هى الخيارات المتاحة ؟ تفرغ يوم ، سلسلة من التفرغ القصير ، تفرغ تام ، مساء فقط ، نهايات الأسبوع ، تعلم عن بعد ، فى حلقات ، بإقامة ، بدون إقامة أو إقامة جزئية .
- ما هى التأثيرات لكل من هذه العناصر على المنظمة ؟

كيف ينفذ البرنامج ؟

- ما هى مدة البرنامج ؟
- ما هو الشكل الذى سيأخذه البرنامج ؟ مثلاً تفرغ يوم فى الأسبوع ، حلقات تدريبية ؟
- ما هى الأجوبة للسؤال عن من يقوم بالبرنامج ؟
- ما هى الوسائل التى يمكنك الاستفادة منها ؟
- ما هى الإمكانات التى يمكنك الاستفادة منها ؟
- إلى من يوجه هذا البرنامج ؟
- هل تفريغ وإقامة المتدربين يعتبر لصالح التدريب ؟

أى الموارد نستخدم ؟

العديد من الخيارات هنا تعتمد على بعض الإجابات فى الفقرات السابقة

- ما هى الإمكانات التى يمكنك الاستفادة منها ؟
- ما هى الموارد المادية التى يمكنك الاستفادة منها ؟
- ما هى الترتيبات الإدارية الداعمة التى توفرها المنظمة ؟
- كم من الوقت المتاح لك للتطوير والتوجيه ؟
- هل لديك حقائب تدريبية جاهزة ؟
- هل هناك ميزانية لشراء الأشياء غير المتوفرة ؟

بأى تكلفة ؟

بالرغم من أن هذا هو البند الأخير فى خطة التشغيل إلا أنه البند الذى يوجه جميع العناصر الأخرى ، حيث إن التكلفة تتصدر النقاش عند تحديد وتقييم الخيارات لتطبيق الخطة الإستراتيجية . ولكن يجب أخذ جميع المعايير المذكورة أعلاه فى الاعتبار عند تقييم البدائل المتعلقة بالخطة الإستراتيجية ؛ لأن ذلك هو الطريق نحو تحديد أيسر

السبل إلى النجاح . وبأخذ أولويات الاحتياجات التشغيلية الحالية فى الحسبان ، فإننا نعزز فرص نجاح الخطة . ومتى ما تم تحديد البدائل وتقييمها واختبارها عندئذ نحتاج إلى الاتفاق مع المستفيد . ويمكن تقديم الخطة مكتوبة أو بشكل شفوى إلا أنه بعد الاتفاق عليها يجب وضعها فى متناول المعنيين بها داخل المنظمة .

تمرين

ارسم خطة تشغيلية لاحتياجات تدريبية محددة للمنظمة .

التخطيط والاتفاق على ميزانية التدريب والتطوير :

إن هذا ذو أهمية مركزية فى خطة التشغيل ، وفى الغالب يتحاشاه المدربون حيث يرونه مهمة صعبة جداً وغامضة وبحاجة إلى معرفة بالرياضيات المتقدمة لتحقيق النجاح . وفى هذا الجزء سأحاول إثبات عكس ذلك .

إن إعداد ميزانية التدريب والتطوير عملية سهلة متى فهمت القواعد الأساسية ، وببساطة فإن الميزانية هى حسابات بسيطة لاستنباط تكلفة يومية مدرب ، بالإضافة إلى معرفة التكاليف الأخرى التى يجب إضافتها .

وسنتطرق هنا إلى كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة مع أن الأخيرة لا يتم تحديدها فى إطار ميزانية الخطة التشغيلية . ومع ذلك فهما مؤشران مهمان للتكلفة الحقيقية للتدريب. ولا تقوم العديد من المنظمات بالخطوة الأخيرة لحساب تكلفة التدخلات التدريبية والتطويرية ، ولكنهم ببساطة يخصصون مبلغاً محدداً للمنظمة أو للإدارة أو للقسم ليصرف منه على التدريب . وهذا عادة ما يؤدى إلى مصروفات غير مركزة وكبيرة فى بداية العام و تبقى الاحتياجات التدريبية فى آخر العام بدون تنفيذ . (انظر التمرين)

تمرين

ما هى المنافع من تحديد ميزانية تدريب واضحة ؟

يتضمن الجواب عن التمرين ما يلى :

- توزيع عادل للميزانية .
- توزيع الموارد حسب أولويات المنظمة .
- تخطيط التدريب والتطوير بفاعلية أكبر .
- المقارنة بين البدائل المختلفة .
- تبرير المصروفات التدريبية .

فى الماضى القريب كانت الميزانيات تحدد على مستوى الإدارات فقط . وبعد أن أصبحت المنظمات تهتم بالكفاءة والجودة أصبحت الميزانيات تقر للمشروعات وبما يتواءم والخطة العامة للتدريب والتطوير ؛ ولذلك فإن ميزانيات هذه البرامج يجب أن تكون دقيقة وتعكس التكلفة الحقيقية .

بالإضافة إلى ذلك هناك توجه لجعل هذه البرامج مراكز تكلفة منفصلة ومسؤولة عن ميزانياتها ؛ ولذا فإنه من الضرورى للمدرب أن يكتسب مهارات وضع الميزانيات فى إطار التدخلات التدريبية .

والأهم من ذلك بالنسبة لتطوير خطة التشغيل هو وضع ميزانية منفصلة لكل خيار يخدم الخطة التشغيلية ليتمكن المطلع عليها من المقارنة بين الخيارات فى ضوء ميزانياتها ، وهذا بالطبع يساعدك فى إقناع المستفيد بالخيار المناسب. وبوجود المقارنة بين التكاليف يمكن توفير أسباب مقنعة للقيادات العليا توضح أهمية توصياتك. ويجب الأخذ فى الاعتبار أن التكلفة ليست العامل الوحيد للتفضيل ، ولكن توصياتك لابد من مسايرتها لسياسة التدريب أو للخطط الإستراتيجية وسياسات المنظمة .

الخطوة الأولى فى هذه العملية هى حساب التكاليف داخل قسم أو وحدة التدريب . (انظر التمرين)

تمرين

عدد التكاليف المحتملة فى قسم / وحدة التدريب .

هذه بعض البنود التى يمكن أن تضمها قائمتك :

- المدربون .
- إداريون وكتبة وموظفون .
- تكاليف عامة غير مباشرة .
- إيجار .
- سكن .
- صيانة غرف التدريب .
- إضاءة وتدفئة .
- تليفون وبريد .
- تصوير وطباعة .
- حاسب آلى .

ويمكن تجميع هذه المصروفات تحت ثلاثة بنود هى : الموارد البشرية ، والموارد المادية ، وتكاليف النظم . وبتحديد رواتب هيئة التدريب وإضافة قيمة الاحتياجات المادية وكذلك مصاريف النظام كما هى واردة فى العام الماضى (إذ ا لم يكن هناك تغييرات فى النظام) مع زيادة نسبة التضخم السنوى يمكن الوصول إلى ميزانية سنوية للإدارة .

ويبين الجدول تصور لهذه الميزانية .

الاحتياجات البشرية	التكلفة بالجنيه الإسترلينى
عدد ٣ مدربين	٥٠٠٠٠
عدد ١ إدارى أو كاتب	١٢٠٠٠
الاحتياجات المادية	٦٠٠٠
مصروفات النظام	٤٠٠٠
المجموع الكلى للتشغيل لسنة	٧٢٠٠٠

هذا الرقم مهم لأنه يسهل حساب تكلفة "يومية مدرب" وذلك ببساطة بقسمة هذا المجموع على عدد الأيام التى يعمل فيها المدربون . وباستبعاد الإجازات فإن ما يعمله كل مدرب يبلغ ٢٤٠ يومًا سنويًا . وحيث إن مجموع المدربين هو ثلاثة ، لذلك فمجموع أيام المدربين السنوى هو ٣ * ٢٤ = ٧٢٠ يومًا . وبالقسمة يكون تكلفة اليوم الواحد هى ٧٢٠٠٠ / ٧٢٠ = ١٠٠ جنيه تقريبًا . وهذه التكلفة خاصة بالمدرب فى إدارة التدريب ولا تتضمن المتحدثين الخارجيين ولا المواد الأخرى ولا الأخصائيين وغيرهم ، بل تمثل التكلفة العامة للمدرب الخاص بالمركز فقط .

ولكن ما هى تكلفة يوم تدريبى ؟ إن تكلفة اليوم التدريبى أكثر من تكلفة يوم المدرب ، وكذلك تكلفة أى برنامج تدريب هى أكبر من مجموع تكلفة الأيام التدريبية . ولنوضح هذه التكاليف نعود إلى المثال الذى أوردناه سابقًا حول برنامج إعداد المديرين المبتدئين .

لقد قررنا هناك الحاجة إلى ٢٣ يومًا تدريبيًا بواقع مدرب واحد لكل يوم ، وكذلك الحاجة إلى مدرب واحد لمدة ٣ أيام فى نهاية الأسبوع بواقع مدرب لكل يوم ، وبالتالى فمجموع الأيام التدريبية هى ٢٦ يومًا . وبالمعدل المستنبط أعلاه تكون تكلفة المدربين هى ٢٦ × ١٠٠ = ٢٦٠٠ جنيه لبرنامج واحد .

ولكن يجب إضافة المصاريف الأخرى إلى هذه التكلفة مثل : قيمة أشرطة الفيديو ، وقيمة المواد التعليمية المعدة والكتب والأجهزة والتجهيزات المستخدمة بشكل خاص لهذا البرنامج . وعند إضافة هذه المصروفات يجب ملاحظة المواد التى تؤمن لمرة واحدة وتستخدم عدة مرات مثل قيمة إنتاج مواد تعليمية ، هذه القيمة تقسم على عدد البرامج التى تستخدم فيها ، فمثلاً إذا كان عدد البرامج لتطوير المديرين المبتدئين هو ثلاثة برامج خلال السنة ، وكانت تكلفة ٦ أيام متدربين ٦٠٠ جنيه فإن مبلغ كل برنامج ٢٠٠ جنيه (٦٠٠/٣) للواحد .

وهناك منظمات تضيف مصاريف التدريب إلى كل إدارة على حدة ولا تخصص هذه المصاريف كبند تدريب ، وقد تحتاج مع هذه الإدارات أن ترسل إليهم تكلفة التدريب لكل فرد حتى يضمنوها ميزانياتهم وهنا يجب عليك حساب التكلفة للمتدرب .

فى البرنامج الذى أوردناه كمثال لو أن التكاليف النهائية بلغت ٦٠٠٠ جنيه لكل برنامج ، وكان لديك ١٥ متدرباً فى كل برنامج ، فإن التكلفة للفرد المتدرب تكون ٤٠٠ جنيه (٦٠٠٠/١٥=٤٠٠) . هذا الرقم يساعدك عند مقارنة قيمة التدريب فى المنظمة مع البدائل المتوفرة فى السوق . وفى حالة قيامك بدور المدرب الخارجى فإنه لابد من إضافة هامش ربحى مناسب إلى التكاليف .

وجميع هذه المصاريف هى تكاليف مباشرة للتدريب ، أى لها علاقة مباشرة بالتدخل التدريبى ، ولكن هناك تكاليف غير مباشرة والتى لا يشار إليها عند وضع ميزانيات البرامج : وذلك لأن إضافتها تعطى انطباعًا للتكلفة بأنها عالية إلى حد التحريم . ومن هذه التكاليف رواتب المتدربين ، والفقد فى الإنتاج لغياب المتدرب عن عمله ، و مصاريف التعويض عن غياب المتدربين (خارج دوام) ، والتدنى المؤقت فى الإنتاج الذى يصاحب تغيير التقنيات عند تطبيق التعلم بعد عودة المتدربين إلى أعمالهم ، وغيرها من التكاليف . و بالإضافة إلى صعوبة رصد هذه المصروفات غير المباشرة فإن تثمينها أيضًا من الصعوبة بمكان ، ولكن بالنسبة للمدرب الذى يخرج الميزانية فإنه من المهم معرفته بوجود هذه التكاليف وقدرته على تبريرها إذا ما سئل عنها .

تمرين

استخدم أحد البرامج التدريبية التى تشارك فيها وقم بإعداد الميزانية الخاصة به .

احسب التكلفة للبرنامج والتكلفة للمشاركة .

وضح خطوات حساب كل تكلفة على حدة .

الخيارات والموارد :

من أهم مراحل تطوير خطة التشغيل تحديد الخيارات التطويرية والتدريبية المتاحة لتحقيق الأهداف ، ومن ثم يجب قياس كل خيار بواسطة المعايير الخاصة بالاحتياج الذى يخدمه . هذه الخطوة مهمة إذ إن اختيار ضعيف فى هذه المرحلة قد يؤدى إلى نتائج وخيمة على المدرب ، والمتدرب ، والمدير ، ووظيفة التدريب بشكل عام .

وفى هذه المرحلة يجب اعتبار التأثيرات على الموارد من هذا التدخل حتى لا يقود ذلك إلى عواقب غير محمودة على المنظمة وعلى التدريب . (وربما الأهم من ذلك) حتى لا يرفض المستفيد الهدف الذى من أجله وضع التدخل .

تمرين

بالاستفادة من معارفك حول تدخلات تدريبية تشارك فيها أو ستقوم بالمشاركة فيها حدد المعايير التى استخدمتها أو استخدمها الشخص المسؤول عن القرار لتحديد الخيار المناسب .

وهذه بعض المعايير الشائعة للانتقاء من بين الخيارات المطروحة :

الملاءمة للوظيفة :

إذا لم يكن البديل ملائمًا للوظيفة التى يعمل فيها المتدرب ، فإن حماسه ودوافعه للتعلم ستتأثر .

إمكانية نقل المهارات والمعارف :

أيضًا هذا البند له علاقة بسابقه . فإذا كانت المعارف أو المهارات قد طورت بمعزل عن الإطار العادى للعمل ولم يتم متابعتها فى موقع العمل ، فإن ذلك سيؤثر بشدة على مدى إمكانية نقل المهارة .

فى الموقع أو خارجيًا :

هل يجب أو يمكن تقديم التدخل التدريبى فى الموقع ، أو هل يجب أن ننقل ذلك إلى منفذ أو موقع خارجى ؟ ويعتمد هذا على العديد من المعايير مثل لمن هذا التدريب ؟ فإذا كان التدريب لكبار الموظفين وفى مجال المهارات الشخصية فهل يمكن ترك ذلك لقسم التدريب الداخلى ؟ عادة ما يعتمد هذا على ثقافة المنظمة ، وغالبًا إذا كانت الإدارة

العليا هى محل التدريب فإنه يحال إلى جهة خارجية لتفادى التأثيرات الخاصة بسياسات المنظمة الداخلية .

وفى إطار الداخلى أو الخارجى إذا كانت الخبرات المطلوبة للتدريب غير متوفرة لدى المنظمة سواء بشكل كلى أو جزئى ، فإن الحاجة تدعو إلى التعاقد مع استشارى فى هذه الخبرة المفقودة . وعند الاستفادة من خبرة خارجية نجد أننا أمام ثلاثة خيارات لموقع تنفيذ العمل وهى إما أن يتم التدريب فى المنظمة أو لدى المستشار أو حتى فى موقع ثالث مؤجر مثلاً . وإجابة هذا السؤال تعتمد على أمور مثل : توفر الإمكانيات التدريبية بالموقع ، فهل لدى المنظمة المواد اللازمة لتنفيذ التدريب فى مقرها؟ والسؤال الآخر هو هل إجراء التدريب داخل المنظمة مصيرى بحيث يحتاج المتدربون إلى العودة للعمل أثناء الاستراحات ، أو أن الأمر بالعكس حيث قد يوجد فى موقع العمل مقاطعة توقف تتابع التدريب .

المدة :

إذا كان التدخل التدريبى ينتهى بشهادة معترف بها محليًا أو وطنيًا فإنه فى بعض الأحيان تكون مدته محددة مسبقًا غير أن ذلك ليس بشكل دائم . والوضع بالنسبة لك يحدده عوامل مثل : التكلفة ، والسرعة التى تريد بها المنظمة أن يكتسب المنتسبون المعارف والمهارات ، وكذلك المعارف والمهارات المطلوب اكتسابها . فمثلاً ليس من المعقول أن تكفى مدة قصيرة فى التدريب على مهارات الحسم .

تاريخ البدء :

كذلك يعتمد هذا على السرعة التى تريد بها المنظمة أن تكتسب فيها المعارف والمهارات ، كما يعتمد على قدرة وتفرغ وظيفة التدريب لتنفيذ البرنامج التدريبى . وإذا كان التدريب مطلوبًا بسرعة ، فقد تلجأ إدارة التدريب إلى الاستفادة من منفذ أو موقع خارجى .

الشكل :

تشمل الأشكال الممكنة التفرغ اليومى ، أو جزء من اليوم ، أو المسائى ، أو سلسة من الحلقات التدريبية ، كل منها لمدة يوم أو يومين ، أو تفرغ تام لمدة زمنية متصلة ، أو تفرغ تام لمدة أسبوع أو أسبوعين ، أو التعلم عن بعد مصحوبًا بحلقات تدريبية . بعض الأشكال أعلاه قد يتم تنفيذ جزء منها داخليًا والآخر كلها خارجيًا . وقد يؤثر شكل التدريب على التدريب ويحدد موعد إجرائه . ويعتمد اختيار الشكل على عوامل مثل : الاستعداد لتفريغ المتدربين ، ونوع المعارف والمهارات المطلوب تحصيلها أو تطويرها ، والعوامل الخارجية مثل : شروط الكليات أو التكلفة غير المنظورة .

وفى بعض الأحيان يكون الخيار الأرخص ليس أكثرها عمليًا ؛ ولذلك عليك استكشاف جميع المعايير المتصلة بخطة التشغيل قبل اتخاذ القرار . وبعد هذه المراجعة يمكنك أن تقدم خيارًا مقبولاً ومبررًا .

ومتى ما أنهيت الاتفاق مع الزبون حول الخيار داخل الموقع ، عليك تحديد الطرق والوسائل الخاصة بالتدريب ، وبعد ذلك يمكنك تحديد الاحتياجات من قوى بشرية ومواد وأنظمة داعمة لهذا التدريب .

الطرق والوسائل :

على أكبر الاحتمالات تحدد الطريقة التى تختارها للتدريب الوسيلة التى ستستخدمها ، وكذلك سيحدد نوع المعارف والمهارات المطلوب تطويرها نوع تلك الوسائل . ولقد استعرض الفصل الخامس (ص ١٢٨) الإستراتيجيات المختلفة داخل الوظيفة وخارجها ، وسنقوم هنا بالتوسع فى ذكر الخيارات الداعمة للتدريب . وبالطبع فإن التدخل التدريبى لكى يحقق الفائدة المرجوة ، والتحدى للمتدرب ليحثه على المشاركة ، ولكى يغطى احتياجات موضوع التدريب ، فإنه يجب أن يحوى مجموعة متنوعة من هذه الإستراتيجيات . وهذه أهم العوامل التى تؤثر على خياراتك ، وبالتالى لها تأثير على تمويل البرنامج :

- الإمكانات التدريبية .

- الأجهزة المتوفرة .
- التقنية المطلوبة .
- المهارات و المعارف المطلوب تنميتها .
- ثقافة المنظمة .
- نمط التعلم لدى المتدربين .
- وجود برامج جاهزة .
- الميزانية .
- الخبرات المتوفرة داخل المنظمة .
- كيف يتم تقييمها .
- المتطلبات المحددة من قبل الفاحصين لإعطاء البرنامج المصداقية (كإشراك المديرين أو الخبراء) .

تمرين

اختر أحد التدخلات المعروفة لديك أو المسؤول عنها ، ثم حدد العوامل التى أثرت على اختيار الطرق المستخدمة فيه مع توضيح أسباب ذلك الاختيار .

تحديد البدائل والموارد :

سنتطرق فى هذا الجزء بشىء من التفصيل إلى فئات الموارد المطلوبة لدعم أعمال التدريب والتى قدمنا لها مسبقًا فى هذا الفصل .

الموارد البشرية : تشمل الإداريين ، والكتبة ، والمدربين ، والاستشاريين الخارجيين ، بالإضافة إلى المديرين والخبراء فى المنظمة ، والعاملين الداعمين الآخرين والمستشارين من خارج إدارة التدريب .

الموارد المادية : وتشمل غرف التدريب (تحتاج إلى غرفة أو غرفتى تدريب وغرفة للإعداد ... إلخ) . كما تشمل موقع العمل ، وكذلك دائرة تلفزيونية مغلقة ، وأجهزة

التلفزيون والفيديو ، بالإضافة إلى الأشرطة الجديدة والمسجل عليها مواد تعليمية ، وينضوى الدفتر العملى تحت هذه الموارد ، كما تشمل الملفات ومجموعات التعلم الجاهزة ومجموعات التعليم بالفيديو أو بالحاسب ، ويجب أن لا ننسى أن إعداد المرطبات والمواصلات يدخل من ضمن هذه الموارد . ويبقى أن نضيف إلى هذه الموارد المواد من غير الموقع مثل : مذكرات التدريب ، ودليل التدريب ، وقوائم رصد النشاطات ، والشفافيات ، والشرائح ، واللوائح الورقية ، والسبورة ، وكذلك أى قيمة لإنتاج أى من هذه المواد ، ويجب عدم إغفال مواد مثل : المستهلكات ، ووقود المركبات ، وورق طابعة الحاسب ، وكذلك الإسطوانات المرنة ، وأخيراً قيمة استخدام الأجهزة من حاسب ومركبات ووسائل عرض .

أما **موارد النظام فتشمل** : نظم التسجيل ، نظم المراقبة المالية ، نظام الاعتراف بالتدريب ، ونظام إدارة المعلومات ، ونظام الجودة . كما تشمل النظام المستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية ، ونظام توزيع المواقع داخل البرنامج ، وكذلك أى نظام متابعة معمول به . وتقع هذه الأنظمة تحت مسؤولية الإدارى الملحق بالبرنامج .

النظم الأخرى مثل : تكاليف البريد والهاتف ، التصوير والطباعة ، التسجيل لدى الجهة التى تعترف بالتدريب ، التغذية والإقامة ، الترتيبات اللازمة للمتحدثين الخارجيين ، مثل : المدفوعات ، والحجز ، والتبليغ . وكلما كان التدخل متخصصاً كانت المواد والأنظمة المطلوبة أكثر . ولا تعتبر هذه القائمة شاملة بأى حال ، إلا أن هذه القائمة تعطيك تصوراً عاماً عما قد تحتاج إليه من موارد ، وقد يتحمل عنك المنفذ الخارجى للتدريب عبء اتخاذ بعض القرارات إذا تم اختياره للتنفيذ ، والبعض الآخر لا تحتاجه فى حالات وجود مجموعة تدريب جاهزة أو بحاجة إلى بعض التعديل . وقد تضيف الهيئات المسؤولة عن التصديق على الشهادات بعض شروط التجهيز مما يؤثر مادياً فى خطة التشغيل .

وبعد أن تحدد هذه الاحتياجات عليك التأكد من قدرة المنظمة على توفيرها ، ويعتبر توفير الإمكانيات المالية وتوفير موارد النظام مسألتين مباشرتين بخلاف توفير القدرات البشرية والتى تحتاج إلى تحديد الأدوار .

تحديد الأدوار :

إن رسم أدوار المشاركين فى التدخل التدريبى عملية مباشرة . فأول مهمة هى تحديد ماذا تريد من المساهمين أن يقوموا به فى التدخل ؟ وبمعنى آخر كيف يمكنهم المساهمة فى البرنامج ؟ هل تريد منهم أن ينسقوا ، أو يسهلوا ، أو يديروا ، أو يدعموا المتدربين ، أو يقدموا مواضيع بعينها وفى أى موضوع ؟ أم هل تريد منهم أن يساعدوا فى إدارة التدريب ، ويهتموا بالمهام المكتبية والتسيير ؟ هل يجب أن يكونوا مديرين من داخل المنظمة لإضفاء الملاءمة على البرنامج ، أم أن يكونوا من الخبراء المعروفين لدعم المصداقية (الجدارة) ؟ وباختصار يجب تحديد طبيعة المساهمة التى يقدمونها .

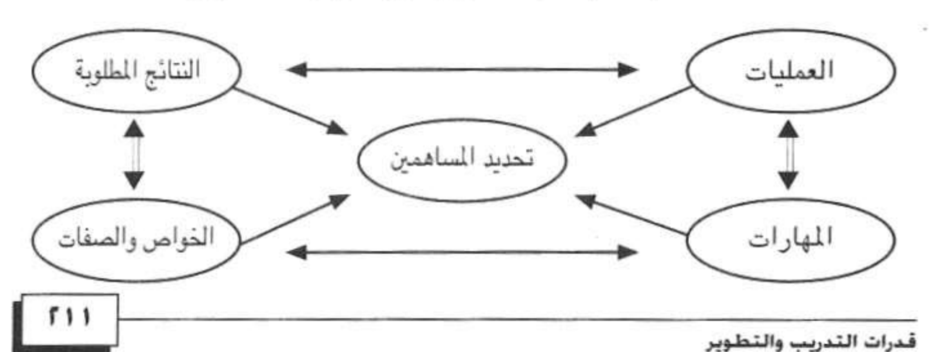
وبعد أن تجيب على هذا السؤال "ماذا" تريد من هؤلاء المساهمين ؟ أى بكلمات أخرى ، ما هى الأدوار التى تريدهم أن يقوموا بها ؟ يمكنك البدء فى تحديد عدد من العناصر الخاصة والتى تجعلك قادراً على تحديد ما تريده من ذلك المشارك بعينه . (انظر التمرين)

تمرين

ما هى العوامل الأخرى التى أخذتها فى الاعتبار عند تحديدك للمساهمين فى التدخل التدريبى ؟

قد تكون حددت العديد من العوامل كإجابة عن التمرين ، وهذه العناصر يمكن تقسيمها بشكل عام إلى الفئات الموضحة فى الشكل (٢-٧)

الشكل (٢-٧) العوامل المؤثرة فى اختيار المساهمين



النتائج المطلوبة :

هل الغرض من التدخل إضافة معلومات ، أو تغيير اتجاهات ، أو تغيير سلوك، أو زيادة مهارات أو تقييم مهارات ومعارف ، أو زيادة وعى ؟ متى ما حددت الغرض من البرنامج التدريبى يمكنك تحديد النتائج المطلوبة بشكل أكثر وبالتفصيل . ومهما كان الغرض فإنه سيؤثر على العملية التدريبية ، والصفات اللازمة ، وفى بعض الحالات المهارات المطلوبة .

العمليات :

هل هذه العمليات هى محاضرات ، أو توضيح عملى ، أو اختبار مهارات أو معارف ، أو عمل جماعى ، أو تقييم ذاتى أو برنامج حاسبى ؟ أم هل هى مسهلة ، أو تفاعلية ، أو إلقائى / تعليمى ، أو حلقات تدريبية ؟ وبتحديد هذه المواصفات يمكنك تحديد نوع المهارات والصفات الأخرى المطلوب توفرها لدى المدربين المساهمين .

المهارات :

تعتمد هذه المهارات مباشرة على النتائج والعمليات التى حددتها للتدخل ، فقد تحتاج إلى شخص ما ذو خبرة محددة فى نقل المعارف والذى يستطيع فى نفس الوقت التأكد من تقدم المتدربين بفاعلية ، أو قد تحتاج إلى شخص ما لديه القدرة فى مهارات معينة ويستطيع العمل مع المجموعات ويجيد تقنيات التسهيل . وباختصار مهما تكن النتائج والعمليات التى حددتها فإنك تحتاج إلى الشخص الذى يوفق بينهما بكفاءة .

الصفات :

هل تحتاج إلى شخص متعاطف وداعم ، أو حازم ومتحكم ؟ أم تحتاج إلى شخص بارد ، أو عطوف متفهم ، أو موضوعى ، إيجابى ، غير انحيازى ، وصبور مع ثقة فى نفسه ويستطيع العمل تحت الضغوط ويتعامل مع الإجهاد ؟

وتعتمد هذه الصفات على المعايير التى حددت تحت النتائج والعمليات والمهارات . ومتى ما حددت كل المعايير التى تريد ، تكون قد بدأت فى وضع مواصفات الأدوار . وبشكل مثالى يجب أن تجد الشخص الذى يحقق جميع المواصفات ، ولأن هذا العالم غير مثالى فعليك أن تفرق بين المعايير والصفات الأساسية والأدوار المفضلة . وبكلمات أخرى ما الذى يجب أن يتحقق فى المساهم ليحقق النتائج المطلوبة ؟ وما الأمر الذى إذا تحقق فيه كان إضافة جيدة إلى التدريب ؟

فعلى سبيل المثال إذا كان أفضل شخص حصلت عليه لتقديم عملية تدريب متخصصة ولديه معارف وخبرة كان أسوأ من رأيت كمسهل وميسر ، فى هذه الحالة عليك إعادة تشكيل العمليات لتصبح محاضرة بحتة وتأمل الأفضل . وعلى الأقل فإنك بتحديد المعايير ستتمكن من توقع ما سيحصل داخل التدريب بالإضافة إلى أنها (أى المعايير) تجعل عملية اختيار المساهمين موضوعية .

ومتى ما تم تحديد الموارد والأنظمة المطلوبة لهذا التدخل فى ضوء الخطة التشغيلية يمكنك الآن الانتقال إلى المرحلة التالية في هذه العملية وهى توزيع هذه الموارد .

توزيع ودعم ومتابعة الموارد :

متى ما تم تحديد الموارد المادية فى خطة التشغيل فإن توزيعها ومتابعتها ودعمها يعتبر أمراً سهلاً نسبيًا . و يمكنك بعد ذلك تقييم استيعاب المنظمة للموارد فى الوقت الراهن . وهنا من المهم معرفة ما لدى المنظمة بالفعل وما هى الأشياء التى يمكن للمنظمة توفيرها بالاستفادة من أكبر عدد ممكن من المصادر ، ومن المصادر المحتملة لهذه المعلومات مديرى خطوط الإنتاج ومديرى التدريب ، والوثائق مثل : أدلة التدريب وسجلات توفر واستخدام الموارد المادية بالمنظمة .

وتشمل الموارد المادية : المواقع ، والأجهزة ، والمواد . وكذلك تشمل قدرات الأنظمة المختلفة فى المنظمة من مالية وإدارية . وأهمية الأنظمة مثل : أهمية الموارد الحسية ، ولكن يكثر إهمال الإعداد لها فى التدخلات التدريبية وبرامج التطوير ، والسبب الرئيس لذلك الإغفال أن التفكير يتجه غالبًا إلى عدم إمكانية تنفيذ برنامج تدريبى بدون تحديد

غرف وأجهزة ... إلخ ، ولكن غالبًا يتوقع أن النظام الإدارى الحالى فى المنظمة قادر على استيعاب جهد تنفيذ هذا البرنامج ؛ ولذا متى ما تم إقرار استخدام نظام أو موارد مادية يجب إدراج تكاليفه ضمن الخطة ولا يركن إلى افتراض أن النظام الحالى يمكنه استيعاب أو إيجاد هذه النواقص لتسيير برنامج آخر .

تمرين

باستخدام تدخل تدريبى تطوره أو مسؤول عنه اكتب تقريرًا لفحص الموارد المادية وموارد النظام المتوفرة التى تحقق احتياجات التدريب .

إن تقييم القدرات البشرية اللازمة للتدريب هى إلى حد ما أكثر تعقيداً . فبالإضافة للحاجة إلى تحديد مواصفات الأدوار كخطوة أولى فإنه يجب إيجاد الأشخاص المناسبين لها . وفى الخطوة التالية عليك التأكد من القدرات الحالية لهؤلاء المساهمين فى ذلك المجال ، كما ينبغى أن تتأكد من جدول أعمالهم ، وأدوارهم ، والمسؤوليات الملقاة عليهم . والحصول على هذه المعلومات ليس بالسهولة التى رأيناها فى الموارد المادية ، إذ إن الكثير منها يقع تحت بند السرية ولا يمكن الاطلاع عليها إلا حسب قوانين المنظمة . وقد يكون الأمر أكثر صعوبة إذا عزمت على الاستفادة من مدربين أو استشاريين خارجيين ، إلا أن هؤلاء قد يوفرون لك المعلومات لأهداف تنافسية .

وهناك العديد من الطرق التى يمكنك أن تجمع بها هذه المعلومات ، حيث يمكنك التحدث إلى المتخصصين فى القوى العاملة فى المنظمة ، أو مديرى الخطوط عن الأشخاص الذين تريد إشراكهم ، كما أنه يمكنك أن تقابلهم شخصياً أو تراقب أعمالهم فى ظروف تشابه ما تريده منهم . وأخيرًا قد تلجأ إلى تحليل التقارير المكتوبة عنهم . وباستخدام مجموعة من هذه الطرق يمكنك الحصول على معلومات نوعية وكمية عنهم .

بعد جمع وتحليل هذه المعلومات إزاء الأدوار التى تم تحديدها سابقًا ، يمكنك اتخاذ قرارك بمناسبة الشخص للدور . والخطوة التالية هى إخبار الشخص المعنى داخل المنظمة . وفى تقريرك حول هذا الخيار يجب أن تضمنه سبب اختيارك وما هى المعلومات التى اعتمدت عليها فى ذلك وما هى مصادرها ؟ .

تمرين

باستخدام برنامج تقوم بتطويره أو مسؤول عنه حدد كيف اخترت المساهمين فى هذا البرنامج .

تنسيق الموارد :

عادة ما يكون تنسيق الموارد والنظم المادية مباشراً نسبيًا (إلا إذا كانت غرفة التدريب محجوزة مسبقًا أو الكاميرا تستخدم فى مكان آخر...) . أما مع الموارد البشرية فالأمر أكثر تعقيداً إذ إن الأشخاص قد يقعون تحت طائلة المرض ، أو يستدعون لواجبات أخرى ، أو ينسون ، أو يكون أداؤهم غير جيد . ولذلك يجب أن تضع خطة بديلة تساعدك على إنقاذ الموقف . والخطة قد تكون ببساطة مجموعة من الحالات الدراسية التى على المتدربين أنفسهم التعامل معها ، أو سؤال المجموعة القيام بمشروع دراسى مع توفير فرد من أعضاء هيئة التدريب للمتابعة . ومن البدائل أيضا تغيير جدول التدخل بإحضار مساهم آخر ، أو تغيير الأولويات والاحتياجات ، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة فى البرنامج . غير أنه فى بعض الأحوال يجب إشراك مساهمين جدد فى التدخل وانتقاؤهم وإعدادهم لذلك .

وتغيير ثالث يمكن إجراؤه وهو تغيير شكل البرنامج من دورة تفرغ يوم إلى تفرغ كامل أو حلقة تدريبية : ولأن هذه التغييرات سوف تؤثر على المساهمين معك : لذا يجب أن تكون الخطط البديلة واضحة من بداية وضع البرنامج .

دعم المساهمين :

فى دورك كمدير أو منسق للتدخل التدريبى لا تقتصر مسئوليتك على تحديد وتوزيع الموارد البشرية والمادية والأنظمة بل تتعداها إلى دعم وتنسيق ومتابعة المساهمين . وتبدأ هذه العمليات مع بداية تحديد وتوزيع المساهمين فى البرنامج ، هنا يعطى المساهمون ملخصًا لما يتوقع منهم من حيث الحضور والنتائج والعمليات والمدخلات وكذلك الاختبارات والتقييمات المطلوبة . وبتحديد مدى مساهمتهم نتلافى أى تقصير أو سوء فهم لأدوارهم ومتطلباتها .

وفى هذه المرحلة أيضاً يعطى المساهمون تصوراً عن المتعلمين مثل : كم عددهم ؟ ، ما هى مستوياتهم ؟ ، وهل هناك احتياجات خاصة بهم . وإذا كان المساهمون من خارج المنظمة فيجب توفير المعارف الأخرى كتلك المتعلقة بالسلامة ، والأمن ، والسرية . كما يجب أن ينبهوا إلى أنظمة الدعم المتوفرة لهم من مالية وإدارية ومعرفية وخدمية مثل : التصوير والنسخ . وإذا كان هناك أى تغيير فى برنامج التدخل فيجب إخبار جميع المساهمين وليس أولئك الذين يمسهم التغيير مباشرة حتى يتوفر جو من الاستمرارية والتعاون ، ولا يبدو المساهم فى موقف محرج مع المتدربين إذا تطرقوا لذلك التغيير الذى لايمسه .

التخطيط للتغيير :

يعنى هذا الجزء بالتغييرات التى يجب اتخاذها سواء نتيجة لتغيير ممارسة التدريب والتطوير ، أو كنتيجة لتقييم البرنامج . (انظر التمرين)

تمرين

حدد التغييرات فى ممارسة التدريب والتطوير والتى أدت أو قد تؤدى إلى التأثير على عملك .

هذه بعض التغييرات الشائعة التى قد تؤثر على ممارسة التدريب الحالية :

- استخدام تقنيات تدريب جديدة .
- تغييرات مطلوبة من جهة الاعتراف بالبرنامج أو الشهادة .
- تغييرات فى منهج البرنامج .
- التدريب والتقييم المعتمد على القدرات .
- المعلومات المرتدة من محقق خارجى .
- اختلاف متطلبات الالتحاق .
- قانون الفرص المتكافئة .

- اختلاف متطلبات الفحص .
- تغير الدور إلى مرشد أو مستشار .
- الاستجابة من المستفيدين .
- استخدام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد .
- كنتيجة لتطورك وتدريبك .
- كنتيجة لتقويم البرنامج .
- تغييرات فى الممارسة الحالية .

هذه التغييرات قد تعنى تغييراً فى جزء من النظام أو حتى جزء من التدخل ، ولكن قد تتطلب تغييراً لكامل النظام وذلك كرد فعل لنتائج التقييم أو المعلومات الراجعة من مصدر خارجى .

تمرين

استخدم تدخلاً تدريبيًا شاركت أو تشارك فيه كقاعدة لهذا التمرين: حدد التغييرات التى احتجت إلى إجرائها فى البرنامج أو النظام وما هى الأسباب التى دعت إلى ذلك ؟ .

متى ما حددت أسباب التغيير يمكنك النظر فى البدائل المتاحة لك ، ولتحديد أحد الخيارات يمكنك الاستفادة من المعايير مثل : الملاءمة والتكلفة وما إذا كان الخيار عمليًا . وكما رأيت سابقا فإن كل التدخلات التدريبية لها تكلفه أو ميزانية ؛ ولذلك فإن أى تعديل لا بد من إجرائه فى حدود الميزانية الحالية أو إعادة مناقشة الميزانية مرة أخرى .

فمثلاً إذا أردت أن تضيف إلى البرنامج مساهمة استشارى متخصص ، ولم تكن واردة من قبل ، فلا بد من مناقشة واحتواء هذه التكلفة الجديدة . وفى الغالب فإن هذه الزيادة لن تكون مرصودة فى الميزانية الحالية ؛ ولذا فقد تحتاج إلى التوفير من مكان آخر فى الميزانية لتحمل هذه التكلفة ، أو إذا كان هناك ما يدعم هذا التغيير فإن

الميزانية ستحتاج إلى إعادة تقدير . وبنفس الطريقة إذا قررت مضاعفة عدد المشرفين على الفترات التدريبية لابد من تبرير ومن ثم طلب الدعم لذلك . ومن التغييرات التى قد تطرأ على البرنامج تمديد فترة البرنامج ، أو إلحاق التدخل بفترة تدريبية عملية ، أو توفير مواد دراسية أخرى أو أشرطة فيديو . كل هذه التغييرات تحتاج منك إلى إقناع زملائك فى التدخل وطلب دعم المستفيد لها .

ومتى ما حصلت على الالتزام بالتغيير يمكنك رسم خطة تنفيذ و إبلاغ جميع المعنيين بها .

خطة التنفيذ :

هذه الخطة يجب أن توضح :

١ – التحسينات التى يجب أن تتم .

٢ – من المسؤول عن التأكد من إمكانية تحقيق التحسينات .

٣ – مسائل الموارد البشرية مثل : من المطلوبين ؟ كيف يتم استقطابهم أو اختيارهم ؟ ما هى أدوارهم ؟

٤ – مسائل الموارد المادية مثل : ما هو المطلوب ؟ من أين نحصل عليه ؟ ومتى ؟ وأين ؟ وما هى التكاليف ؟

٥ – أى احتياجات من النظم ومن هو المسؤول عن متابعة وتوجيه هذه التغييرات ؟

٦ – الجدول الزمنى لكل مرحلة من مراحل عملية التنفيذ وكذلك موعد مراجعة لعملية التقييم .

٧ – عملية المتابعة وأسماء المسؤولين عنها .

٨ – مصدر شواهد التقييم وبشكل مسبق إن أمكن ، وهذه قد تضم تقييم النشاطات التدريبية ، والمعلومات العائدة من النظام الإدارى ، والأحاديث غير الرسمية مع جميع المعنيين ، وكذلك نتائج نظم تقييم الأداء الإدارى .

ومتى ما تم إنتاج الخطة فقد تحتاج إلى الاتفاق عليها مع المستفيد ، ومن ثم عرضها على جميع المعنيين والمتأثرين بها .

الخلاصة :

كنتيجة لهذا الفصل يتوقع منك التمكن من التخطيط الإستراتيجى والتخطيط التشغيلى لتغطية احتياجات التدريب والتطوير ، بالإضافة إلى القدرة على تنفيذ الخطة التشغيلية . إن التخطيط الإستراتيجى والتخطيط التشغيلى من الأهمية بمكان توازى وضع ميزانية التدريب ، غير أن هذين العنصرين لا يحظيان باهتمام الكثير من المنظمات ، ولذا آمل أن يكون هذا الفصل قد طور من التزامك بهذه الممارسات ، إذا توفرت لك الفرصة لتطوير المهارات والأدوار التى عليك القيام بها فى هذا المضمار وفى نفس الوقت طور فهمك للعمليات التى يحتويها .

والخطوة التالية فى العملية هى تحديد الخيارات التدريبية والتطويرية والتى تساعدك فى تنفيذ خطة التشغيل .

وبعد أن حددنا الخيارات انتقلنا إلى المرحلة التالية وهى توضيح الموارد اللازمة لدعم البرنامج . وانطلاقاً من ذلك تم بيان كيفية توزيع ومتابعة ودعم هذه الموارد .

وأخيراً عرضنا لتخطيط أثر التغيير ، وكيف يمكن له أن يؤثر على خطة التنفيذ ومدى مشاركتك فيه .



قراءات أخرى :

- Harrison, R (1992) Employee Development, IPM, London. (Chapter 9 and 10 look at organizing and managing training and development resources , both physical and human).
- Newby, T (1992) Cost-effective Training, Kogan Page, London.
- Persloe, E (1992) Coaching, Mentoring and Assessing, a Practical Guide to Developing Competence, Kogan Page, London. Pepper, A D (1987) Managing the Training and Development Function, Gower, Aldershot.
- Robinson, K (1989) A Handbook of Management, second edition, Kogan Page, London.
- Sheall, P (1994) How to Develop and Present Staff Training Courses, second edition, Kogan Page, London. Stout, S (1992) Managing Training, Kogan Page, London.

الفصل الثامن

الاستشارة والنصح



المقدمة :

كمدرب من السهولة أن تنظر إلى دورك كشخص يقوم بتصميم وتقديم التدخلات التدريبية فقط ، وهذا التركيز على المهمة الرئيسية لا يقتصر على المدربين ، إذ ينظر إلى المديرين على أنهم الأشخاص الذين يقومون بالإدارة ، والمدرسين الذين يقومون بالتدريس ، والكُتَّاب هم الذين يؤلفون الكتب : وبهذا فنحن نركز على الدور الأسهل تعريفًا فى كل وظيفة . ولكن جميع هذه المهن بحاجة إلى مجموعة من المهارات العامة التى بدونها لايمكن القيام بالدور الرئيسى فى تلك المهنة ، ويمكن أن نطلق على هذه المهارات القدرات العامة . فالمدرب الذى يفتقر إلى مهارات التواصل مع الآخرين لايؤهله ذلك للنجاح فى وظيفته ، لأن مهارات التواصل جزء مكمل لشخصية المدرب ، مهما كان الجهد والتعلم الذى يبذله فى تعلم طرق كتابة نتائج التدريب أو إنتاج طرق الامتحانات الذاتية . وهنا يمكن اعتبار بعض المهارات العامة مثل :

- حفظ السجلات .
- كتابة التقارير .
- التفاوض .
- إجراء المقابلات .
- تقديم وتلقى المعلومات المرتدة .
- البحث عن المعلومات .
- تقديم المعلومات .
- إدارة الاجتماعات .
- المساهمة فى الاجتماعات .
- الإرشاد .
- تقديم المشورة .
- النصح .

هذه القائمة على أى حال ليست شاملة ، ولكنها تغطى المهارات العامة الأكثر استخداماً من قبل المدربين . ويعنى هذا الفصل بوضع الأساس للمعلومات اللازمة لتنمية هذه المهارات . ويبدأ الفصل بعرض المعلومات فى إطارها العام ، ثم يخلص إلى كيفية تطبيقها عند تقديم الاستشارة الرسمية .

الجزء القادم يستعرض بتفصيل أكبر الفرص المتوفرة وتلك التى يمكنك صناعتها فى ظروف غير رسمية داخل المنظمة .

العمل غير الرسمى :

لماذا نهتم كمدربين بالعمل غير الرسمى داخل المنظمة ؟ لماذا لا نكتفى بما علينا من تنفيذ للتدريب ؟ والجواب على ذلك قد وصلنا إليه فى الفصل الثانى (ص ٤٣) ذلك أن التدريب لا يتم فى فراغ بل هو نتيجة لسلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الإدارات والأقسام داخل المنظمة وأحياناً خارجها ، كل ذلك لتحديد مشكلة الأداء الحالية أو المتوقعة التى يجب الاستجابة لها .

بالعمل غير الرسمى داخل المنظمة يمكنك زيادة تأثير وظيفة التدرب ، كما يجعلك هذا العمل قادراً على التأثير فى عملية اتخاذ القرار ، ويجعل مساهماتك فى التدريب والتطوير تتم فى مرحلة مبكرة وبشكل موسع . وربما يمكنك العمل غير الرسمى من التحول من انفعالى لما يمليه عليك الآخرون ، إلى مبادر بوجودك بالقرب من المستفيدين منك .

إذاً لهذا العمل اعتبار هام لابد من الاعتراف به ، فكلما ازدادت مساهمتك فى عملية اتخاذ القرارات الأولية مثل : تحليل الاحتياجات التدريبية والتطويرية وأصبحت أكثر قدرة على إسداء النصح للآخرين ، وأكثر استعداداً لتقديم المشورة لهم ، زادت مصداقيتك وبالتالى مصداقية وظيفة التدريب . وذلك يؤدى إلى التقليل من إمكانية تهميش وظيفة التدريب فى أوقات الكساد وتخفيض الميزانية الداخلية .

ويمكن أن نقول إن العمل غير الرسمى هو أى استخدام لمهاراتك التدريبية والتطويرية فى غير الأدوار الرسمية المحددة لك فى الوظيفة . فإذا كان دورك الرسمى هو تنفيذ الدورات التدريبية التى حددها رئيسك، فإن الدور غير الرسمى هو الإجابة

عن تساؤلات لمدير خط عن أهمية تدخل معين ، أو الاستجابة لطلب نصيحة بطريقة غير رسمية عن متعلم معى أو مشكلة أداء .

إن العمل الرسمى أو غير الرسمى الذى تقوم به يعتمد على الوصف الوظيفى الخاص بك والدور المحدد ، ولكن هذه بعض الاقتراحات أدناه :

١ - الاستجابة لاتصال هاتفى من رئيس مباشر أو من متعلم لديك .

٢ - تقديم النصح حول الحلول الممكنة لمشكلة معينة فى الأداء .

٣ - مناقشة قضايا التدريب فى غرفة الاستراحة أو فى المطعم مع الزملاء فى الإدارات الأخرى .

٤ - زيارة موقع العمل للاطلاع على ما يحصل من كثب .

٥ - الاستجابة للطلبات المكتوبة عن المعلومات .

٦ - تكوين شبكة اتصال مع الناس فى الإدارات الأخرى لتحديث معلومات بعضكم البعض كل واحد فيما يخصه .

٧ - تقديم ملاحظاتك لرئيسك عن الاتجاهات الحالية والمتوقعة والطرق التى يمكن أن تستجيب بها أنت وإدارتك .

قد تبدو بعض هذه النشاطات كردود أفعال ، ولكن فى الحقيقة إذا كان لدى الآخرين إدراك لاستعدادك تقديم المشورة والمعلومات ، فإن دورك لا شك سيكون نشطاً وذلك هو مفتاح العمل غير الرسمى .

تمرين

ما هى الفرص المتوفرة للعمل غير الرسمى داخل منظمتك ؟

وكيف يمكنك تطوير ذلك أكثر ؟

إلقاء العروض :

توفر العروض التدريبية للمتعلم المعارف ذات العلاقة بالأداء فى الوظيفة أو المهام أو المهنة والتى يحتاجها لتحسين أدائه . وحيث إن هذا الفصل يهتم بمساعدتك

للاستفادة من الفرص الرسمية وغير الرسمية لتقديم المشورة والنصح ، وبالتالى التأثير فى جميع من حولك غير المستفيدين المباشرين من المتعلمين ؛ لذا سنركز على ذلك فى هذا الجزء . والإلقاء قد يكون رسميًا لعدد كبير من الناس أو غير رسمى لثلاثة أو أربعة أشخاص ، ومهما يكن السيناريو فإن التركيز يكون على الإقناع والتأثير والمشاركة فى المعلومات .

إن إلقاء العروض خاصة لمن هم أعلى مستوى منك فى المنظمة أو لأشخاص من خارج المنظمة يصاحبه الشعور بالحرج . إن القليل يشعرون بالراحة عند إلقاء عروض ، والقلة من الناس هم الذين يستمتعون بهذا التقديم .

تعتمد عدد الفرص التى تلقى فيها عروضًا فى منظمتك على دورك داخل المنظمة . وإذا كانت فرصك قليلة ، فينبغى لك أن تطور أو تمدد دورك لاستيعاب أكثر من ذلك . وقد يعنى ذلك أن تكون أكثر مبادرة فى المنظمة .

لقد وضحت الأبحاث أن أكثر الأشياء التى يكرهها الناس فيما يخص إلقاء العروض هى ما يستحث الخوف أو يكون نتيجة له ؛ كالخوف من الشعور بالحرج أو الخجل أو وفقدان الثقة أو من الشعور بالنقص . إن أفضل المحاضرين يشعرون بالخوف قبل أو عند إلقاء حديثهم ، ولكن الطريق إلى النجاح يمر من خلال الاستفادة من ذلك الخوف ، إذ إنه ليس بالشعور الخاطئ بل كل ما عليك فعله هو تطويع تلك الطاقة الناجمة عنه لدفع الإلقاء إلى النجاح .

ولكى تبدأ هذه العملية عليك تحديد أبعاد الخوف من إلقاء العروض ، والتعرف على نقاط القوة والضعف لديك فى هذا المجال ، وهذه هى الخطوة الأولى كى تجعل إلقاءك فعالاً . ومتى ما تعرفت على تلك النقاط عليك التركيز عليها وممارستها ، ثم يمكنك تحويل طاقتك إلى تلك المجالات بدلاً من تغذية القلق غير المركز الذى نشعر به .

تمرين :

انظر فى اثنتين من محاضراتك السابقة إحداهما كانت متميزة والأخرى كان فيها الكثير مما يمكن تحسينه .

باستخدام الذاكرة للعرضين حدد نقاط القوة لديك والنواحى التى تود تحسينها ؟

بعد تحديد مخاوفك ونقاط قوتك وضعفك يمكنك استكشاف الطرق التى بها تحسن من إلقائك ، وبالتالى تتخلص من مخاوفك بشكل كبير. ويوضح الشكل (١-٨) النقاط الرئيسية فى العروض الفعالة .

شكل (١-٨) مفاتيح العروض الفعالة

العروض الفعالة :

- فهم المستمعين .
- الإعداد الجيد .
- الإلقاء المتحكم .

أفهم مستمعيك :

هناك أسئلة محددة يجب استيفاؤها قبل التخطيط والاستعداد لأى عرض مهما كان عدد المستمعين كثيراً أو قليلاً ، ومهما كان نوع المحاضرة رسمياً أو غير رسمى . هذه الأسئلة تساعد فى إذابة الخوف من مواجهة الحضور ، وقد يساعدك تذكر أن المستمعين بشر مثلك ومعظمهم من المحبين لك ويتمنون نجاحك فى الإلقاء . ولكن الضغوط تأتى من داخلنا ، إذ إننا نضع نصب أعيننا إلقاء محاضرة كاملة مثالية عند الإعداد لأى عرض ، ونعتبر أن هذه المحاضرة هى المحك الرئيسى لنجاحنا أو إخفاقنا أمام المستمعين ، أو قد نقوم بتأجيل المحاضرة كلياً والأسوأ من ذلك تأخيرها إلى آخر لحظة مما يضعنا تحت ضغوط شديدة ويتنامى لدينا شعور بالإخفاق والحرج ونقول لأنفسنا "لقد حذرتك من ذلك" وأسهل طريقة للتخلص من كل ذلك هى بالتعرف على المستمعين ، هذا وقائمة التثبت التالية قد تساعدك :

١ - كم عدد الحضور ؟

٢ - من هم هؤلاء الحضور ؟

٣ - ما هى أدوارهم ؟

٤ - هل نعرف بعضهم ؟

٥ – هل سيعرفون لماذا أنا هنا ؟

٦ – ما هى توقعاتهم من هذا الإلقاء ؟

٧ – ما الذى أريد تحقيقه ؟

٨ – هل أقوم بإخبارهم ، التأثير عليهم أو إقناعهم ؟

٩ – ما مدى اهتمام المستمعين بالموضوع ؟

١٠– ما هو مستوى المعارف المتوفر لديهم بالفعل ؟

١١– هل لديهم معرفة بالمصطلحات ؟

١٢– هل لديهم خبرة فى الموضوع ؟

١٣– هل هناك قناعات صحيحة أو خاطئة حول الموضوع ؟

١٤– كيف أريد أن تكون استجابتهم ، معلومات مرتدة شفوية ، أو عمليًا ؟

١٥– هل يحترمون معلوماتى وقيمى وآرائى ؟

١٦– هل الموضوع محل جدل ؟

ومتى ما تعرفت على المستمعين وتوقعاتهم يمكنك الانطلاق إلى المرحلة التالية وهى تخطيط المحاضرة ، وفى هذه اللحظة عليك التأكد من أنك تريد إلقاء هذا الموضوع لهذا الحضور ، فإذا كان هناك ما يتنافى مع ذلك عليك الإجابة عن سؤال لماذا ستتحدث لهذا الجمهور ؟

قد تكون مدفوعًا لتقديم هذا الإلقاء ولست الشخص الأفضل لأداء هذه المسؤولية . فإذا كنت تشعر بأن الحال كذلك فإن عليك اتخاذ الخطوات اللازمة لعلاج ذلك الصرا ع بالتفاوض حول موقفك ، وإذا كان ذلك غير ممكن فإن عليك الانتباه إلى الحدود التى تنشأ عن ذلك عند الإعداد للإلقاء .

الإعداد للإلقاء :

من غير المتوقع أن تكون مسيطرًا على جميع الظروف المحيطة بالإلقاء الذى ستقدمه . فقد لا يكون لك تأثير على المكان وترتيب المستمعين ، كما أن الوقت المخصص لك

والوقت المحدد للإلقاء قد يفرضان عليك ، والأهم من ذلك قد تجد تناقضاً بين ما تريد تحقيقه فى هذا الإلقاء وبين ما هو مطلوب منك تحقيقه ، فمثلاً قد يكون المطلوب منك بيان أسباب مشكلة أداء فى مجال معين فى حين أنك ترى أن الحاجة تدعو إلى كيفية تحسين الأداء فى نفس المجال . إنه لجميل جداً أن تساعدك هذه الظروف الخارجية فى الإلقاء الذى تقدم أو على الأقل ألا تؤخرنا ولكن الحياة ليست بسيطة دائماً .

وتساعدك الأسئلة التالية فى وضع أهداف ومحتويات الإلقاء الذى ستقدمه :

١ – ما هو الغرض الرئيس من الإلقاء ؟

- للإقناع .
- للإخبار .
- للتأثير .
- للتغيير .

٢ – ما هى الرسالة الأساسية التى تريد أن تنقلها ؟

٣ – ما هى النقاط التى تحتاجها لتحقيق البند الثانى (٢) ؟

٤ – هل تحتاج إلى معلومات داعمة ؟ إذا كان الجواب نعم كيف ستحصل عليها ؟

٥ – كم من الوقت تحتاج وكم منه يمكن أن يتوفر لك ؟

٦ – هل سيساعدك تقديم بعض المعلومات للمستمعين قبل الإلقاء ؟

٧ – هل يوضح استخدام الوسائل البصرية النقاط الهامة ؟

٨ – كيف يمكنك توقع الأسئلة والاستعداد لها ؟

٩ – هل تحتاج إلى تقديم ملخص عن الإلقاء (العرض) وتوزيعه بعد الموقف ؟

١٠– ما هو الأمر الذى تريد المستمعين عمله نتيجة الإلقاء ؟

ومتى انتهيت من تحديد ما تريد تحقيقه من الإلقاء ، وكذلك الأمور التى تريد أن تغطيها فيه يمكنك البدء فى تنظيمه والأسئلة التالية تساعدك فى ذلك .

١ – كيف يمكنك الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديك عن المستمعين لتحديد ما يمكنك إضافته وعلى أى مستوى تقدمه ؟

٢ – ما هو التسلسل المنطقى للعرض ؟ وما هى النقاط الرئيسة التى ستعرضها فى المقدمة ثم توضحها فى صلب الإلقاء وتلخصها أخيراً فى الاستنتاج ؟

٣ – كيف يمكن جذب انتباه المستمعين من البداية ؟

٤ – ما هى المعلومات التى تؤكد آراءك ؟ (لا تزحم الإلقاء بالمعلومات ، بل ضعها فى شكل مذكرات إذا احتاج الأمر إلى ذلك) .

٥ – كيف يمكن أن تجعل النقاط الرئيسة مترابطة بحيث تكون معبرة ؟

٦ – فى أى مواطن من الإلقاء تحتاج إلى تلخيص ما قلته ؟

٧ – هل ستستخدم النمط الرسمى أو غير الرسمى فى الإلقاء ؟

٨ – ما هو مستوى اللغة التى ستتحدث بها ؟

٩ – ما هى الوسائل التعليمية التى ستساعد فى الإلقاء ؟

١٠– كيف تنهى الإلقاء بشكل جيد ؟

تحذير

إذا كنت ممن يجيدون إلقاء المحاضرات فى مجال التدريب ، فقد تعتبر الإعداد تحصيل حاصل وينتابك شعور بأن هذا مجرد إعادة للمألوف وأن هذا الجزء يعرض عليك أموراً معروفة لديك . لكن فى الحقيقة هنا نركز على تقديم العروض المقنعة والمؤثرة فى الحضور وذلك فى إطار دورك كمستشار أو مرشد داخل لمنظمة ، وهذا أمر يستدعى مهارات وقدرات مختلفة عما هو متوفر لديك كمدرب ، إن التركيز فى هذا الجزء هو على مهارات الإلقاء والتى بالنتيجة تتمثل فى الإقناع والتأثير والإخبار .

طريقة الإلقاء :

يعتمد اختيار طريقة الإلقاء على المستمعين والموضوع ومدى ثقتك فى معلوماتك والمواد التى تستخدمها فى الإلقاء . ومهما كانت الطريقة التى تختارها عليك تذكر أن

الكثير من المستمعين قد لا يجارونك فى المعلومات و فى فهم الموضوع ولكن لا يريدون أن يتعرضوا لتفاصيل غير ضرورية .

١ - قد تختار إلقاء العرض بقراءته من نص مكتوب. هذه الطريقة مفيدة إذا كنت تخشى التوقف فى منتصف عرضك ، ولكن تذكر أن هذه الطريقة فيها شىء من التكلف إذا قرأت كلمة كلمة .

٢ - قد تحتاج إلى تسجيل النقاط الرئيسة من الإلقاء فى قصاصات تساعدك على التذكر والاستمرار فى الإلقاء . أحد عيوب هذا الأسلوب أنه يحتاج منك إلى تمكن من موضوعك .

٣ - قد تستخدم شرائح جهاز العرض لنفس أغراض البطاقات . وهذه تعمل كذلك للهدفين إذ إنها أيضاً تشد انتباه المستمعين .

٤ - قد تختار أن تقدم معلومات بشكل مسبق كأن تقدم ملخصاً للنقاط الرئيسة .

ويؤثر الانطباع المبدئى كثيراً ؛ لذا أحذر من التفوه بكلمات ناقصة أو إخراج كلمات بسرعة . ثم عليك تغيير نغمات صوتك مع تغير موضوعات النقاش خاصة إذا استخدمت أسلوب القراءة .

إن الحركات الزائدة والخلجات غير المناسبة تشتت انتباه المستمعين ، وتذكر أن النظر إلى مذكراتك ومواجهة الجمهور لا يجتمعان . ومهما كان موضوعك جذاباً فإن لم تضبط وقتك فإن الفائدة لن تحصل للمستمعين .

وأثناء الإلقاء ضع علامات واضحة للمستمع كأن تقول : "أول ما أريد توضيحه هو ..." و"ثانيًا كذا وكذا" و"النقطة الأخيرة هى ..." وعند التلخيص تقول : "وملخص ما ذكرنا فى هذا الإلقاء هو ...." .

قد تقول إن كل هذا جميل ، ولكن إذا أعطيت التنبيه والوقت الكافى لإعداده . ولكن ما العمل حين يعرض على إلقاء عرض فى آخر لحظة ؟ فى هذه الحالة عليك اتباع القوانين التالية :

أولاً - لا ترتعب .

ثانيًا - لا تتردد .

ثالثًا – لا تقلل من قيمتك الشخصية بأن تقول أعذرونى إذا بدرت منى أخطاء فالوقت الذى أتيح لى للإعداد كان قصيرًا جدًا فالمفروض أنهم يعرفون ذلك .

أخيرًا – حاول أن تختلى إلى نفسك لعدة دقائق لتجميع أفكارك حول الموضوع ودونها فى قصاصات لتساعد فى إعطاء عرضك بعض التنظيم .

تمرين

باستخدام المعلومات التى توفرت لك من هذا الفصل صمم قائمة تثبت لتستخدمها لتقييم أدائك فى العروض القادمة .

الاستفادة القصوى من الاجتماعات :

تتراوح الاجتماعات بين رسمية لها رئيس و أمانة سر وجدول أعمال ومحاضر وإجراءات رسمية ، وغير رسمية تحصل اعتباطًا بين الزملاء وفى الممرات . ويعتمد عدد ونوع الاجتماعات التى تحضرها على دورك فى المنظمة . وهذه الاجتماعات قد تكون :

- اجتماعات الوحدة .
- اجتماعات الإدارة .
- اجتماعات مع القيمين .
- اجتماعات مع المدققين الخارجيين .
- اجتماعات مع الموظفين .
- فى القسم .
- فى وقت الفسحة ومع الزملاء .

تمرين

اكتب قائمة بالاجتماعات التى حضرتها فى الأسابيع القليلة السابقة مع ذكر الرسمية منها وغير الرسمية ، ومع كل اجتماع اكتب الغرض منه وسبب حضورك له .

وقد تشمل وظائف الاجتماعات ما يلى :

- جمع المعلومات .
- لحشد مجال من المعارف والخبرات فى مكان واحد .
- لإعطاء معلومات .
- لاتخاذ القرارات .
- للتأثير على السياسات .
- للمساعدة فى حل المعضلات .
- للتنفيس والشكوى .
- لتقويم النشاطات الحالية .
- لتوزيع الموارد .
- للمساعدة فى اتخاذ قرارات إستراتيجية .
- للتخطيط .

ومهما كان دورك فإن الاجتماعات حقيقة حتمية فى الحياة . والسؤال هنا هل تحب حضور الاجتماعات أم لا ؟ إذا كنت تحب حضورها فهنيئًا لك ، وأما إذا كانت الأخرى فقد يكون السبب أنك ترى الاجتماع مضيعة للوقت أو أن عددها أكبر من اللازم ، أو أن الحضور ممل ، ومع ذلك فستظل الاجتماعات ذات فوائد جمة إذ بها يمكن اتخاذ قرار بمشاركة من جميع المعنيين به . وإذا ما تم التخطيط والإدارة لها بشكل جيد فستكون من أفضل وسائل الاتصال فى المنظمة وتشمل الفوائد ما يلى :

- تحسين مستوى الاتصال الأفقى بين الإدارات .
- تحسين مستوى الرضا الوظيفى لمشاركتك فى اتخاذ القرارات .
- تحديث معلومات الإدارة عن آراء العاملين بها ومشاعرهم .
- قد تتمكن من تحديث معلوماتك سواء حول المنظمة أو حول التدريب والتطوير .
- جمع مجال واسع من الخبرات والمعارف لا يمكن توفرها فى شخص واحد .

- قد تؤدى إلى نقاش قضايا تؤثر على القسم سواء كانت حل للمشكلات أو ترقيات أو إدارة التغييرات أو اتخاذ قرارات .
- توضح المفاهيم حول الأمور المشكلة والمعقدة مثل تفسير معايير الأداء واختيار الشواهد المناسبة .

وبهذا نكون قد عرضنا أنواع الاجتماعات والأسباب والوظائف التى تقوم بها ، بالإضافة إلى الفوائد التى نجنيها منها . ويبقى أن نجيب على سؤال كيف يمكن تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الاجتماعات ؟

إن معرفة فوائد الاجتماعات وأسباب انعقادها ودواعى حضورها هى الخطوة الأولى . أما الخطوة الثانية فهى معرفة ما يجرى داخل الاجتماع . فى كل اجتماع هنالك ثلاثة مؤثرات رئيسة هى : جدول الأعمال الرسمى والجدول الخفى والمشاركين . ويعتمد مدى الرضا عن الاجتماع على ما يتحقق لكل من هذه المؤثرات الثلاث وكما هو مبين فى الشكل (٢-٨) .

الشكل (٢-٨) العوامل المؤثرة فى مدى الرضا أثناء انعقاد الاجتماعات



جدول الأعمال الرسمى :

عادة ما يكون هناك جدولان للأعمال فى الاجتماعات . الأول هو الرسمى المتعارف عليه والموزع على الأعضاء مقدمًا ، لكن فى أحيان كثيرة ينفض الاجتماع وهناك تساؤل من المجتمعين حول ما إذا كان الاجتماع الذى تم كان له أى علاقة بالجدول

الرسمي الموزع . وفي أحيان أخرى يطول الاجتماع دون الوصول إلى نتائج فى الأعمال التى حددت لكى ينجزها ، ويستمر هذا الاجتماع حتى الملل ويحدث هذا بسبب جدول الأعمال الخفى .

جدول الأعمال الخفى :

جدول الأعمال الرسمي يوزع قبل الاجتماع لتأكيد دعم ومشاركة الحضور. إذًا ما الفرق بين هذا الجدول الرسمي والجدول الخفى ؟ ليس من السهولة تحديد الجدول الخفى . ولا يمكن عرضه بشكل صريح ويحمل هذا الجدول أى فرد من المشاركين فى الاجتماع ، وقد يحصل أن يشترك أكثر من فرد فى الجدول الخفى وذلك عندما تكون الاهتمامات مشتركة .

ويعزى وجود هذه الجداول الخفية إلى التداخلات السياسية فى المنظمة ، إذ قد يحرص البعض على دفع الاجتماع نحو مصالح إدارته أو قسمه أو حتى شخصه . ولأن المكتوب فى الجدول الرسمي لا يمكن أن يسمح لمواضيع قد تؤثر فى سياسات المنظمة فى حين أن الجدول الخفى عادة ما يكون مهتمًا بالسياسات ؛ ولذلك فإن التنبه إلى هذا الجدول الخفى يزيد من كفاءتك فى الاجتماعات ويساعدك على استخلاص النقاط المهمة منها . كما أنه قد يكون لديك أنت جدول خفى ترعاه . وتشرح هذه الجداول الأمور الدقيقة التى تدور فى الاجتماعات وليس لها علاقة بالموضوع قيد النقاش . وبتأثير ماهر على المجموعة ، قد تطغى الجداول الخفية على النقاش أثناء الاجتماعات الأمر الذى يجعل الآخرين يتساءلون ما الذى حصل لينحرف الاجتماع عن مساره .

المشاركون :

يتكون الاجتماع من مجموعة من الأشخاص وأنت كمدرب تدرك أن وضع عدد من الأفراد فى مجموعة يؤدى إلى ظهور الكثير من القضايا المتعلقة بالاتصال ، ولكى تعرف مدى تأثير الحضور فى الاجتماع عليك أولاً : تصنيفهم . وثانيًا : التعامل معهم .

ونشير إلى بعض أنماط السلوك المعوق للمجموعة لدى بعض الأفراد بالسلوك الأنانى . ويمكن التعامل مع مثل هذه السلوكيات باتباع إستراتيجيات نوضح بعضها فيما يلى :

- **خاطئ بالتأكيد** : قل له "بأننى أرى وجهة نظرك" أو "هذه طريقة واحدة يمكنك استخدامها" .. ثم أضف هل يمكن تطبيق ذلك فيما نحن بصدده ؟ تذكر أن هذا الشخص يجب أن يعامل برقة حتى لا يشعر بالحرج أمام الآخرين .
- **مجادل بصراحة** : مع هذا اضبط أعصابك وحافظ على هدوء المجموعة وانتقل بسرعة إلى نقطة أخرى .
- **المتفيهق** : عندما يتوقف للتنفس اشكره وركز انتباهه بتلخيص النقاط المهمة . فى الحالات المستعصية وكإجراء أخير عليك أن تنظر إلى ساعتك .
- **الثرثار** : لا تتعامل معه بشدة ولا تجرحه ، حاول إبطاءه بسؤاله سؤالاً صعبًا ، ثم انقل السؤال إلى الآخرين (قائلا : ترى ماذا يقول الآخرون) .
- **الصامت** : التعامل مع هؤلاء يعتمد على دوافع الصمت ويمكن سؤالهم مباشرة عن رأيهم ، وإذا كان الشخص خجولاً أو منفعلاً شجعه على أول مساهمة له .
- **العنيد** : اطرح رأيه للآخرين واطلب منهم التعليق عليه باختصار .
- **المتشكى** : أعد أهداف النقاش على مسامع الجميع ونبه إلى أهمية الوقت ثم أحل المشتكى إلى جهة الشكوى لاحقًا .
- **الحديث الجانبى** : لا تحرجهم بأمرهم بالهدوء بل ادع أحدهم باسمه ، ثم أعد على مسمع الجميع آخر نقطة نقاش واطلب رأيهم فيها .

وسوف تجد أن النقاط السابقة لا تزيد من الاستفادة من الاجتماع فحسب ، بل تساعدك على قيادة أى اجتماع أو نوع من المجموعات .

كتابة التقارير وحفظ السجلات :

هذه المهارات تدعو الحاجة إليها بشكل منتظم فى دورك كمدرب ، ومع ذلك فالواقع يتغافل عن حقيقة عدم ولادتنا بها كمدربين ، وهناك توقع ضمنى بأننا قادرون على أدائها . وإذا كانت بتلك السهولة فلماذا نرى أنفسنا فى حاجة إلى فعل المئات من الأمور بشكل ملح وبأولوية .

ولكن للأسف فإن تأخير الأعمال الورقية المناطة بدورنا لن يخلصنا منها بل يضخمها . وباتباع القواعد الأساسية لكتابة التقارير يصبح الأمر سهلاً بل يمكن الاستفادة من هذه القواعد فى كتابة الرسائل والمذكرات . ولكن ابتداء يجب أن تعرف لماذا يجب علينا كتابة التقارير ؟ .

قد يكون تقريرك عن أحد القضايا التالية :

- الاستجابة لطلب معلومات .
- تقويم برنامج .
- اقتراح حل لمشكلة فى الأداء .
- اقتراح تغيير الممارسة الحالية .
- تحديد مشكلة الأداء .
- تبرير الحاجة إلى موارد إضافية .

تمرين

راجع خبراتك التدريبية والتطويرية وحدد التقارير التى كتبت سواء كانت طويلة أو قصيرة ، رسمية أو غير رسمية ، ثم حدد سبب كتابتها والجهات الموجهة لها .

- مراجعة الأداء .
- الاستجابة لاحتياجات مستفيد خارجي .
- نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية .
- التقرير الربعى أو السنوى لأنشطة القسم .
- الاستجابة لحاجة مستفيد خارجى .
- مراجعة التغييرات فى الممارسة .
- الاستجابة للجهات المانحة للتأهيل .

ومهما كان السبب لكتابة التقرير هناك إستراتيجيات للكتابة يمكنك اتباعها لتجعل العملية ميسرة :

١ - قرر لماذا تريد أن تكتب وما الذى تريد تحقيقه وضع الأهداف نصب عينيك طوال وقت الكتابة .

٢ - تذكر لمن تريد كتابة التقرير واجعله بنمط وطريقة تناسبهم .

٣ - كون صورة واضحة عن من يريد قراء التقرير ، وما مقدار ما يحتاجون معرفته ، وكم من التفاصيل يريدون ؟ . فقد يرغب رئيسك المباشر فى ملخص عن التطورات الأخيرة مع بعض التوصيات فى التقرير . فى حين يرغب مجلس الإدارة فى تفاصيل أكثر مع القليل من استخدام المصطلحات الفنية. وباختصار مهما كان تقريرك جيداً فلن يؤدى دوره إذا لم يحتو على متطلبات القارئ .

٤ - إذا لم يحدد وقت لإنهاء التقرير حدد لنفسك وقتًا والتزم به .

٥ - لا تشعر بأن عليك الكتابة بالترتيب الذى يجب أن يبدو عليه التقرير ، بل ابدأ حيث تسهل عليك الكتابة حتى ولو آخر التقرير ، فهناك من يجد أنه أسهل له البدء بالنهاية ثم يكر راجعًا إلى صلب التقرير .

٦ - ابدأ بالكتابة فى أقرب فرصة حتى ولو كان ما تبدأ به سترميه لاحقًا . واحرص على تدوين أفكارك على الورق .

٧ - ابدأ الكتابة بوضع خطوط عريضة للتقرير ، ثم قم بالعصف الذهنى للأفكار تحت كل منها . اتبع ذلك بترتيب أفكارك قبل البدء فى كتابة الجمل والفقرات .

٨ - اختر الشكل والتصميم المناسبين للمادة المكتوبة واحتياجات القارئ .

٩ - أعد قراءة ما كتبت ثم حرر المكتوب . هل قواعد اللغة صحيحة ؟ هل الجمل ذات طول مقبول ؟ هل يفهم المطلوب من الجملة ؟ هل تحقق الفقرة الأهداف منها ؟ وإذا كان لديك وقت اترك المسودة لمدة يومين واشتغل بأمر آخر إن الرجوع إليها بعد فترة قد يساعدك على النظر إليها بموضوعية أكبر .

١٠- انتقد تقريرك بموضوعية واعرضه إذا أمكن على صديق أو زميل لأخذ رأيه فيه .

الشكل و العرض :

متى ما حصلت الإستراتيجيات الرئيسة لكتابة التقارير ، يمكنك التركيز على بعض النواحي الإجرائية . وعندما توفى الأهداف والقراء حقهم فيما تكتب عليك التركيز على توفير التقرير للأشخاص الموجه لهم التقرير . وبكلمات أخرى إن القارئ يمكنه الخوض فيه بفهم ، فقد يكون لديك فكرة رائعة ولكنها إذا ضاعت داخل الإلقاء فسيكون تأثيرها (ضعيف جداً) . وقد تفيدك النقاط التالية :

١ - استخدم عنوان أو رؤوس لجعل أهداف التقرير ومحتوياته واضحة .

٢ - وزع التقرير الطويل إلى عناوين رئيسة وأخرى فرعية .

٣ - استخدم جملاً وفقرات قصيرة واترك فراغًا كبيراً بين الأجزاء لكى تريح القارئ . وهذا يجعل الوثيقة تبدو أقل ازدحاماً .

٤ - إذا كانت الوثيقة طويلة أو معقدة قم بترقيم الفقرات .

٥ - قد يكون من السهل استخدم القوائم والترقيم بدل الفقرات الطويلة المملة .

٦ - إذا احتجت إلى استخدام الجداول والأشكال لتوضيح نقطة عنون الجداول ووضح أهدافها .

٧ - استخدم خيارات التخصيص مثل : الخط السميك والحروف الكبيرة (فى اللغة الإنجليزية) والكلمات المسطر أسفلها والحروف المائلة واجعل استخدامك لها منتظماً وعند الحاجة ، ولا تخلط بينهم .

٨ - استخدم الفراغ المزدوج بين الأسطر إذا كان لديك نص كبير ، أو إذا كنت تعد مسودة للتعليق والتصحيح بواسطة آخرين .

٩ - استخدم نوعًا واحداً من الخطوط فى الكتابة وبحجم (١٢) نقطة لتسهيل القراءة .

١٠- اترك فراغًا على الجانبين أحدهما للتجليد والآخر للملاحظات التى قد يحتاج أن يدونها القارئ .

١١- إذا كان التقرير طويلاً استخدم جدول المحتويات وملخصًا تقديميًا وملحقات تفصيلية والتى قد لا تهم جميع القراء .

١٢- قدم التقرير فى ملف و بشكل محترف .

حفظ السجلات :

هناك اختلاف بين المنظمات والجهات المؤهلة ، ولذلك لا يمكن استيفاء كل نواحى حفظ السجلات هنا ، وستجد أن كثيرًا من النقاط المذكورة فى كتابة التقارير يمكن تطبيقها فى حفظ السجلات . والهدف الأول لهذه الفقرة هو التأكيد على جانب سرية السجلات .

فسواء كان التقرير حول مقابلة شخصية ، أو إرشاد عامل ، أو نتائج امتحانات ، أو ملخص إنجازات المتعلمين ، فإن عليك حفظها وتحديد الاستفادة منها للموظفين المعنيين ، وفى حال وجود التقارير على الحاسب الآلى فاحرص على التسجيل فى نظام حفظ المعلومات [١] .

وإذا كانت منظمتك قد حققت الجودة فى أى من الأنظمة (Bs5750) أو (Baldridge) أو (ISO 9000) فإنك ستكون بعيدًا عن المشكلات . أما إذا لم يكن لديك فى المنظمة نظام جودة فإنه من المحتم عليك توفير نظام حفظ لهذه السجلات ، ويتم تسجيل الاطلاع عليها .

المقابلة الشخصية :

إن عملك كمدرب يدفعك إلى العديد من المقابلات الشخصية ، ويركز هذا الجزء على القواعد الأساسية التى تساعدك فى مجال واسع السيناريوهات .

١ - هناك نظام لحماية الدخول إلى المعلومات يعمل به فى كثير من الدول وذلك لمنع خرق سيرة الوثائق المودعة فى الحاسب الآلى وإلى ذلك يشير المؤلف هنا (المترجم) .

فى المقطع الأول من هذا الجزء سنعرض طرق إعداد وتنفيذ المقابلات ، أما الثانى فيتطرق إلى المهارات الأساسية الأربع المستخدمة أثناء عملية المقابلة وهى : تسجيل المعلومات ، والحصول على المعلومات ، وعرض المعلومات ، والتعامل مع المحتويات العاطفية فى المقابلات . فى الجزء التالى سنعرض طريقة إدارة المقابلات الإرشادية بفاعلية .

تخطيط المقابلة :

- حدد الهدف من المقابلة .
- أعد قائمة بالمواضيع التى تريد أن تتعرض لها أثناء المقابلة .
- حدد كيف ستقابل المتقدم للمقابلة .
- قرر كيف ستقدم نفسك .
- حدد مكان المقابلة .
- قرر إلى أى درجة ستكون المقابلة رسمية أو غير رسمية .
- كيف ستساعد المتقدم على الاسترخاء .
- كيف تتأكد من معرفة المتقدم لهدف المقابلة الشخصية .
- خطط الشكل الحسى فى غرفة المقابلة بحسب تحديدك لدرجة رسمية المقابلة .
- كيف تكتب مجريات ونتائج المقابلة .
- قرر ما إذا كان هناك آخرون ستخبرهم بإجراء المقابلة .

هذه الاعتبارات الأساسية ستساعد فى التأكد من أن الطرفين كانا متفهمين لهدف المقابلة ؛ وبذلك تضعهم عند بداية إيجابية .

إجراء المقابلة :

١ - **خفف عن المتقدم :** لا تبدأ المقابلة بالأمور الرسمية بل ابدأها بالحديث عن الأشياء العامة مع المتقدم حتى يألف الوضع .

٢ - **اشرح أهداف المقابلة :** اشرح أهداف المقابلة بما يتناسب مع المتقدم وليس من وجهة نظرك أنت . إن هذا من الأهمية بمكان ، لذا يجب اتباع الصراحة الكاملة مع المتقدم ولا تتلاعب به إذ إن ذلك يعتبر غير أخلاقى .

٣ – **أخبر المتقدم بسرية المقابلة** : هذا مهم لبدء جو من الاسترخاء والثقة وبدون ذلك قد لا تبلغ المقابلة الفاعلية المطلوبة .

٤ – **دع المتقدم يتحدث** : كلما تحدث المتقدم تعلمت أكثر غير أنه ولسوء الحظ كثيراً ما يقوم المقابل بالتحدث أكثر من المتقدم ، ولتفادى ذلك تذكر القانون (٨٠/٢٠) وذلك يعنى أن على المقابل أن يستمع (٨٠٪) من الوقت ويتحدث (٢٠٪) منه ؛ ولذلك فإن مهارات الاستماع ضرورية هنا ولا بد من تعلمها .

٥ – **تابع الإجابات العامة** : عادة ما تبحث عن إجابات محددة خاصة إذا كان هدفك هو فحص القدرات ، فإذا قام المتقدم بتعميم الإجابة كأن يقول نحن عادة ما نتابع الفرص المتساوية ، اتبع ذلك بسؤال مثل من يقوم بذلك ؟ أو ما الطرق التى تستخدمها ؟ كل كم من الزمن تفعل ذلك ؟ ماذا تفعل إذا تبين لك أمر ما ؟

٦ – **تجنب أنواع معينة من الأسئلة** : الأسئلة الموجهة : مثل ما هو انطباعك عن هذا النظام القديم ؟ الأسئلة المتعددة : مثل كيف تستخدم هذا النظام هل يسبب مشكلات ؟ وماذا تفعل حيالها ؟ ذلك أن فى هذا النوع لا يمكنك معرفة أى جزء يقوم بالإجابة عنه ، بل قد يقفز جزء منه .

٧ – **تأكد من فهمك للإجابة** : يمكنك فعل ذلك بتلخيص ما قاله ولكن لا تعد الكلام ذاته .

٨ – **انهى المقابلة** : اسأله إذا كان يريد أن يعلق أو يسأل عن أى شىء آخر ، ثم لخص ما تم إنجازه فى المقابلة وما الذى يجب فعله لاحقاً .

المهارات الأساسية للمقابلات :

هناك العديد من المهارات الأساسية والتى تساعدك فى تنفيذ المقابلات خطوة بخطوة وسنناقشها فى الأجزاء التالية بالتفصيل :

تسجيل المعلومات :

يعتبر تسجيل المعلومات أثناء المقابلة من أصعب المهام التى يجب أن تقوم بها . وفى حالة استخدام قوائم التثبت فإن الأمر سيكون سهلاً ، ولكن عند حاجتك إلى تسجيل معلومات معينة فأمامك خيارات محدودة .

إذا كنت قد أعددت قائمة من الأسئلة أو المواضيع لطرحها أثناء المقابلة ، فمن المناسب ترك فراغ كاف تحت كل سؤال لتدوين النقاط الرئيسة لإجاباتهم . فى المقابل يمكنك كتابة كل ما يتفوه به المتقدم ومراجعته بعد المقابلة لاستنتاج ما تريده منه . وقد تلجأ إلى كتابة النقاط الرئيسة أثناء المقابلة ثم تتوسع فيها بعد المقابلة مباشرة ، أو قد تحتاج إلى تسجيل المقابلة صوتيًا أو بالصوت والصورة ولكن بشرط ألا تنس موافقة المتقدم على التسجيل . وقد يكون استخدام مجموعة من الطرق مع بعضها أفضل طريقة ، حيث تقوم بتدوين النقاط الرئيسية مع التأشير فى قائمة التثبت ، ثم تكتب التفاصيل مباشرة بعد المقابلة . والأهم فى هذه المقابلات هو أخذ موافقة المتقدم حول الطريقة المستخدمة ، وكذلك ما الذى يتم بشأن ما ينتج عنها ، أى التسجيل المكتوب أو المسجل لمجرياتها ، بعد الاستفادة منها .

الحصول على المعلومات :

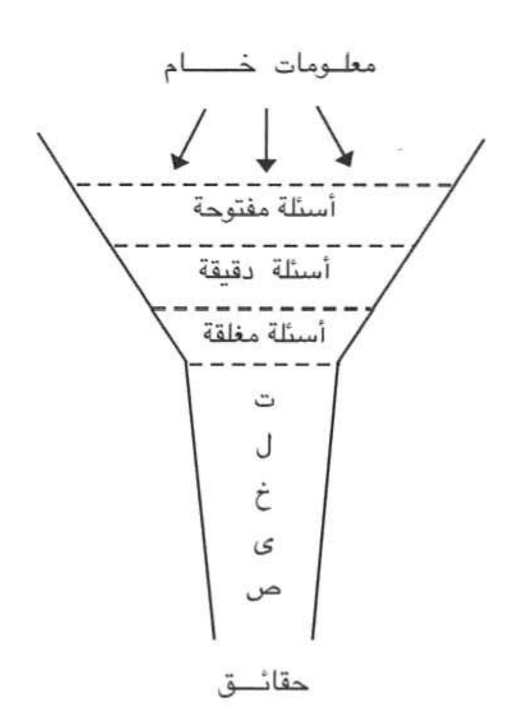
الأسئلة المفتوحة بداية مفيدة جدًا للنقاش إذ تترك للمتقدم الخيار فى كيفية الإجابة من حيث شاء ، وكذلك تؤدى إلى الحصول على المعلومات العامة من المتقدم . وبعد أن يستجيب المتقدم للأسئلة المفتوحة يمكنك الانتقال إلى العمق والسؤال عن المعلومات الخاصة .

من أسهل الطرق لعمل ذلك اختر عبارات من حديث المتقدم واسأله عنها ، مثال : أنت قلت منذ لحظة إنك تحافظ على سجلاتك فى مكان آمن وبسرية فكيف تحقق ذلك ؟

إن استخدام الأسئلة الدقيقة تؤدى إلى أن تبدو المقابلة وكأنها استجواب ، ويؤدى ذلك إلى الحد من كمية المعلومات المستقاة ، وتؤثر هذه الأسئلة فى جو المقابلة ، ويستفاد من الأسئلة المغلقة بطلب توضيح إجابة من المتقدم أعطيت بعد فرضية معينة ومثال على ذلك " عندما قلت أنك تلاحظ المتعلمين فى المجموعة فهل تقصد أنك تقوم بتقييمهم ؟ وتساعدك الأسئلة المغلقة على التحكم فى المقابلة ، ولكن احذر من إحباط المتقدم بكثرة هذه الأسئلة إذ إن ذلك يعوق التوسع فى الحديث حول أمور استوضحتها منه . ولكن قد تلجأ إلى ذلك مع الأشخاص غير القادرين على التعبير عن أنفسهم لتسهيل المقابلة عليك وعلى المتقدم . وفى هذه الحالة يجب أن تحرص على أن تكون عادلاً مع المتقدم خاصة إذا كنت تبحث عن معارف ومفاهيم المتقدم وتود أن تمنحه الفرصة للتدليل على قدراته .

إن تحريك الرأس والابتسام وقول نعم ، أو أنا أفهمك ، أو هذا ممتع ، كل هذه التعبيرات غير الكلامية تشجع المتقدم وتساعده على الاستمرار وتؤكد له اهتمامك بما يقول . أما التلخيص فهو مهارة جيدة تساعدك فى التأكد من أن ما فهمته هو ما يقصده المتقدم كما تؤكد له متابعتك لما قال . ويمثل الشكل (٣-٨) عملية جمع المعلومات للوصول إلى الحقائق باستخدام هذه الطرق .

الشكل (٣-٨) نموذج ترشيح المعلومات



تقديم المعلومات :

أهم معلومة يجب أن تقدمها من بداية المقابلة هى السبب والغرض من المقابلة . وبدون هذه المعلومة قد تنتهى المقابلة برأيين مختلفين حول ما حصل فيها ، ومن المفيد

استخدام مهارة توجيه المحادثة إلى النتائج المطلوبة من المقابلة ، وهذا يعنى تقديم تلك المعلومات ذات العلاقة بتلك النتائج . فمن السهولة الوقوع فى شرك الانحراف عن المقصد الرئيس للمقابلة . وبالرغم من أن الانحراف عن هدف المقابلة قد يستخرج بعض المعلومات الممتعة ، إلا أنها غير ملائمة . ولذا فالمهارة هنا هى المحافظة على المقابلة فى الاتجاه الصحيح بإلقاء الأسئلة الملائمة والتى تقود المتقدم من حيث هو الآن فى معلوماته ومفاهيمه إلى حيث تود أن يكون . وفى هذا السياق لابد من التأكد من أن المعلومات التى قدمت قد فهمت وفسرت على الوجه الصحيح ولا يكفى التخمين بأن المتقدم قد فهم لأنه يحرك رأسه بالإيجاب أو يقول نعم فقد يكون من الوجل بحيث لا يجرؤ على الإقرار بعدم فهمه .

ومهارة أخرى هى أن تتبين متى تستمر أو متى تبنى على الأفكار التى تم تقديمها . إذا اتضح لديك مدى فهم المتقدم حتى الآن ، فقد تقرر آنذاك أن تبنى على بعض تلك المعلومات وهذا قد يجعلك تستوضح معلومات أخرى منه .

من المهارات التى قد تغفل فى المقابلات معرفة الوقت المناسب لإنهاء المقابلة ، وهذا يعنى الانتهاء من تقديم المعلومات . كثير من المقابلات تستمر أكثر من اللازم وتتذبذب عند النهاية لعدم تمكن مجرى المقابلة من مهارة الإنهاء . ومن الوسائل السهلة للقيام بذلك تلخيص النقاط الرئيسة فى المقابلة وأخذ رأى أخير من المتقدم حول أى قرارات حول أى عمل آخر ، ثم يبقى شكر المتقدم على تعاونه و وقته وتوديعه .

التعامل مع المحتوى العاطفى :

إن كل مقابلة مهما كان نوعها لها محتوى عاطفى تحتاج إلى التعامل معه ، و نذكر هنا بعض الانفعالات الواضحة مثل : الغضب والخيبة والدموع ، ولكن هناك انفعالات أقل وضوحاً فى المقابلات . ومن الانفعالات الشائعة ، خاصة إذا كانت نتيجة المقابلة مهمة للمتقدم ، الشعور بالضيق والخوف و العصبية والتوتر .

إذا كنت غير معتاد على التعامل مع مثل هذه الانفعالات بإيجابية فقد يؤدى ذلك إلى آثار غير محمودة للمقابلة . إن مما يفيدك عند إجراء المقابلة التعرف على مصدر

هذه الانفعالات ، فبعضها سيجلبها المتقدم معه وتعتمد على مدى أهمية المقابلة ، أو قد تكون جزء من شخصية المتقدم الأمر الذى قد يكون لك سابق معرفة به ، وقد تكون الانفعالات لأحداث فى حياة المتقدم قد لا تكون مدرك لها ، وتسمى هذه الانفعالات القادمة من الخارج بالأحمال العاطفية .

وهناك انفعالات أخرى تنتج من إدارتك غير المناسبة للمقابلة ، فالمقابل غير الخبير الذى لا يستطيع تبين العواطف قد يدفع الانفعالات إلى السطح أثناء المقابلة أو حتى يؤججها ، وينتهى اللقاء إلى الفشل .

وهناك العديد من الطرق التى يمكنك أن تتعامل بها مع هذه الانفعالات لتحقيق النتائج المطلوبة منها :

١ - الانتباه إلى احتمالية إمكانية نقاش القضايا العاطفية ، كما أن التعرف على احتمالية زج انفعالات أخرى من قبل المتقدم مثل شعوره نحوك ونحو المنظمة وحتى شعوره نحو نفسه . وفى البداية على الأقل فإن هذه العواطف تؤثر فى كيفية الاستجابة لك .

٢ - التعرف على أنك أنت نفسك قد تحضر معك من هذه الأحمال إلى المقابلة ، وتشمل هذه الانفعالات شعورك نحو المنظمة والوظيفة ومقدرتك على التعامل مع هذه المقابلة . وستؤثر كل هذه الانفعالات فى تقدم المقابلة وفى كيفية معاملتك للمتقدم . وعلى كل حال حاول أن تترك الانفعالات خارج غرفة المقابلة ، وتذكر أن الشعور السلبى الذى تلتقطه من المقابلة قد يقابله التقاط المتقدم نفس الشعور نحوك .

٣ - بالإضافة لهذه الاعتبارات يمكن للبيئة التى يتم فيها اللقاء أن يكون لها تأثير فى مجرياته كما هو الحال مع التدريب . فترتيب الغرفة بحيث يجلس المتقدم على الطرف الآخر من المكتب قد يعطى انطباعًا بالحواجز المفتعلة ، وفى المقابل الجلوس ملاصقًا للمتقدم قد يؤدى إلى شعوره بالخوف .

٤ - من المهم تجنب المقاطعة المتكررة ، إذ إن المقاطعة المتكررة أثناء المقابلة تعطى المتقدم الانطباع بأن ما يقوله ليس ذا أهمية ، وبالتالى تدفعه إلى الشعور بالإحباط والغضب ، وهذان بدورهما قد يفسدان اللقاء .

تمرين

حدد أنواع المقابلات التى تجريها ، ومع كل منها حدد الانفعالات المصاحبة لها . ثم بين الأسباب التى أدت إلى وجود هذه الانفعالات .

وكما ترى فإن المهارات المطلوبة للحصول على المحتوى العاطفى فى المقابلة وتقديمها والتعامل معها ليست بالقليلة . ويمكن استخدامها بالقدر المناسب لتواكب أهداف و ظروف كل مقابلة ، فعلى سبيل المثال فى مقابلة من النوع البسيط لتحرى الحقائق يمكن استخدام (٦٠ ٪) من مهارات استخراج المعلومات ، و(٢٠ ٪) من مهارات التقديم ، و(٢٠٪) من مهارات التعامل مع الانفعالات . ولكن فى مقابلة تهتم بتقديم المشورة قد تحتاج إلى (٤٠٪) من مهارات الاستخراج و(٢٠٪) من مهارات التقديم ، و(٤٠ ٪) من مهارات التعامل مع الانفعالات . ولهذا فإن تذكر الغرض من المقابلة يدعم اختيار الطريقة المناسبة ، وهذا يؤدى إلى تحكم أفضل فى اللقاء والخروج بالنتائج المطلوبة .

التفاوض الفعال :

لابد أننا جميعا نحتاج إلى التفاوض ، فنحن منذ الطفولة نمارس هذه المهارة . ولكن السؤال هو لماذا يصعب التفاوض أو يكاد يكون مستحيلاً عندما نقوم به فى محيط العمل ؟ قد يكون ذلك جزئيًا بسبب ثقافة المنظمة . فالثقافة التى نشأنا فيها غير تلك التى نعمل فيها أى فى المنظمة . فعلى سبيل المثال تعتبر الثقافة البريطانية المساومة حول الأسعار عند الشراء أمر غير مقبول ، فى حين أن (٧٥ ٪) من الناس حول العالم يشترون ويبيعون بأسعار غير محددة .

وربما يكون العائق الأصعب الذى يجب التخلص منه هو شعورنا بأن التفاوض نشاط يحتاج إلى مهارات عالية ، كما أننا نجد صعوبة غير معقولة فى نقل قدراتنا على التفاوض والتى نمارسها خارج العمل إلى بيئة العمل . العبارة الأخيرة قد توحى بأننا مفاوضون ماهرون وهذا يحتاج إلى إثبات . إن هذا الجزء يغطى بعض التفصيل حول إستراتيجية يمكنك تبنيها لتنمية مهارتك التفاوضية مهما كان مستوى مهاراتك الآن .

ويعرف التفاوض بأنه : العملية التى نحاول عن طريقها تحقيق احتياجاتنا إذا كانت رغباتنا تحت تحكم الآخرين . ولكى نتمكن من التفاوض لابد من تبنى توجهات إيجابية بل يجب أن يكون واضح لديك أن هناك فرصاً للتفاوض من البداية .

تمرين

حدد الفرص المتاحة لك للتفاوض وأنت تقوم بدورك كمدرب .

هناك فرص متعددة للتفاوض فى أى موقع عمل وهذه بعض تلك الفرص :

- عدد المشاركين فى البرنامج .
- وقت بداية ونهاية البرنامج .
- وقت إجازتك .
- العمل خارج وقت الدوام .
- استخدام الموارد .
- الدعم الإدارى والسكرتارية .
- لإتمام التصوير .
- تغيير إجراء ما .
- إعداد برنامج .
- زيادة أدائك .
- تبادل العمل مع زميل لك .
- الحصول على الموارد .
- التطوير الذاتى .
- التقييم المستمر .
- تنمية وفحص المتعلمين .
- تقديم مذكرة التصميم إلى المستفيدين .

ولكى تكون مفاوضاً ناجحاً فإنك ستحتاج إلى القدرة على إدراك فرص التفاوض ، ولديك توجه إيجابى نحو الخلافات . إن الخلاف جزء طبيعى من الحياة العملية وقد يكون بناء . ولما كانت اتجاهاتك تؤثر على أهدافك ، وهذه الأهداف تتحكم فى الطريقة التى تفاوض بها ، وهذه الطريقة بدورها تحدد نتائج التفاوض ؛ لذا فإنك تحتاج أن تتبنى فلسفة (الربح / الربح) .

إن فلسفة الربح/ الربح : جوهرية فى التفاوض ، لأن كلا الطرفين يريد أن يربح . إن دخول التفاوض بمبدأ أنك ستربح بغض النظر عما يريده الطرف الآخر فإنه سيؤدى بالتفاوض ذاته وأى علاقة مع الطرف الآخر إلى وضع خطر . إن الربح / الربح ممكن فى التفاوض لأننا جميعا لدينا أسبابنا الخاصة لدخول التفاوض وقد لا تكون نفس الأسباب وهذا غير مهم ، بل المهم أن كلاً من الطرفين سيخرج من التفاوض راضياً إذا ما حقق معظم ما كان يرمى إليه وبدون فقد كل شىء .

وفى التفاوض الفعال سيبادل المفاوض شيئًا ذا قيمة كبيرة عنده بأشياء يراها أقل قيمة (وهذا ينطبق على كلا الطرفين) ولا تخلو من الشعور بالرغبة فى تحقيق المزيد ، لكنك فى هذا الحال تكون قد حققت أكبر قدر مما تريد . ولتكون ناجحاً فى ربح/ ربح فإنك تحتاج إلى :

- لديك توجهات إيجابية .
- كن متعاونًا .
- كن مرنًا ومستعداً لتقديم تنازلات .
- تهتم باحتياجات الطرف الآخر بصدق .
- لديك تحمل كبير للخلاف .
- أن تكون مستعداً لتقديم تنازلات .
- أن تكون صبوراً .
- أن تكون قادراً على الإصغاء إلى حقيقة ما يقوله الطرف الآخر .
- بحثت الموضوع من جميع أطرافه .
- أن تتحمل الشدة والضغوط .

.وكما ترى فإن هذه القائمة المروعة نادراً ما تتوفر فى شخص واحد ، ولكن يمكنك بالمران على الأقل تحقيقها أثناء التفاوض .

تمرين

حدد قدرتك فى ضوء كل من المهارات والخصائص المذكورة أعلاه ، وذلك باستخدام مقياس يتراوح بين (١:١٠) بحيث تكون أعلى قدرة عند ١٠ وأقلها عند ١ . بعد ذلك حدد النقاط التى تحتاج منك إلى تطوير ، واشرح كيف ستقوم بتطوير نفسك فيها .

إن الإعداد الجيد للتفاوض هو مفتاح النجاح فيه ، فإذا أعددت بشكل جيد فإنك لن تفاجأ بانفعالات عاطفية وتحتاج إلى تطوير طرق إعداد تساعدك فى تسهيل التفاوض . وتتراوح الأمور التى تعد للتفاوض بشأنها بين الكبير والصغير ، ولكن عليك فى كل حال الإعداد بنفس الطرق التى سنذكرها الآن وبشكل أسئلة عليك الإجابة عنها ، وستجد أن الأمور البسيطة تأخذ وقتاً أقصر فى الإعداد من الأمور العظيمة ، ومع ذلك حافظ على الدقة :

١ - تحديد الأهداف والمقاصد :

- ماذا أريد من هذا التفاوض ؟
- ما هو الشىء الذى يمكن أن أتنازل عنه لأحقق ما أريد .
- ما هو الحد الأدنى الذى سيحقق حاجاتى ؟
- هل هناك عوائق مادية أو زمنية ؟

٢ - القضايا الرئيسة :

- ما الذى استفيده من القضايا المطروحة فى هذا التفاوض ؟
- ما مدى قوة موقفى ؟
- كيف لى أن أقدم هذا الموقف للطرف الآخر ؟
- ما هى القضايا المتوقعة من الطرف الآخر .

- ما مدى قوة الطرف الآخر ؟
- كيف سيقدم موقفه لى ؟
- هل هناك فجوة كبيرة بين الموقفين ؟
- هل هناك قاعدة مشتركة بين الموقفين ؟

٣ - جمع المعلومات :

- ماذا أعرف عن الطرف الآخر ؟
- متى وأين سيتم التفاوض ؟
- هل هناك مزايا ومثالب تعود علىَّ ؟
- هل هناك مزايا ومثالب تعود على الطرف الآخر ؟
- هل أتمتع بقوة الشخصية و يمكن استخدامها بإيجابية فى هذا التفاوض ؟

٤ - خلق الجو المناسب :

- كيف يمكننى تأسيس جو يعتمد مبدأ ربح/ ربح ؟
- كيف أبدأ فى تأسيس التفاهم مع الشخص الآخر ؟
- ما هى الانفعالات التى قد تظهر على السطح أثناء النقاش ؟
- كيف يمكن التخلص من هذه الانفعالات ؟

٥ - تحديد الخلاف والتعامل معه :

- ما نقاط الخلاف الرئيسة المتوقعة ؟
- كيف أفرق بين ما يحتاجه الطرف الآخر وما يريده ؟
- ما هى الأشياء التى سأتنازل عنها فى التفاوض ؟
- ما هى الأشياء التى أتوقع أننى سأحصل عليها من الطرف الآخر مقابل تنازلى ؟
- ما هى اتجاهاتى نحو الخلاف ؟
- ما هى اتجاهات الطرف الآخر المتوقعة نحو الخلاف ؟

٦ – **إنهاء التفاوض :**

– هل تحتاج النتائج إلى تسجيل بأى شكل من الأشكال ؟

– هل تحتاج النتائج إلى اعتماد من جهات أخرى ؟ إذا كان كذلك كم سيستغرق ذلك ؟

– من هم الآخرون الذين يجب إبلاغهم بالنتائج ؟

– ما الذى يجب فعله لتنفيذ النتائج ؟

مهارة التفاوض مهارة يمكن تعلمها فقط بالممارسة الجيدة والمستمرة ، ولكن متى ما تم تعلمها فإنها أداة قوية لأى مدرب خاصة إذا كنت تعمل لتوسيع دورك داخل منظمتك .

جمع المعلومات :

عندما تبدأ فى تطوير تأثير دورك فى مجال التطوير والتدريب ستزداد حاجتك إلى جمع فعال للمعلومات . ويعتبر جمع المعلومات أساسيًا فى تحليل احتياجات المنظمة التدريبية ، أو فى تحديد مشكلات الأداء أو فى التفاوض بشأن تدخل تدريبى . ولكن يجب الحذر من المعلومات غير الكاملة وغير الصحيحة التى قد تؤدى إلى فقدان مصداقية التدريب بما فيها مصداقيتك أنت .

وهناك العديد من طرق جمع المعلومات ، ويعتمد استخدام طريقة أو أخرى لجمع المعلومات على الموارد المتاحة لك ، فعلى سبيل المثال تعتبر المقابلة الشخصية من أكثر الطرق تكلفة غير أنها من أفضلها عند جمع معلومات عند تحليل المهارات . وهناك نوعان من المعلومات قد تقوم بجمعها هما : نوعية وكمية .

المعلومات الكمية : تعنى بالجواب على أسئلة مثل كم عدد .. ؟ ما كمية .. ؟ ما مدى .. ؟ وعادة ما يعبر عنها بالنسب المئوية مثل (٦٠٪) من الشكاوى بسبب إدارة الخدمات .

المعلومات النوعية : تعنى عادة بالاتجاهات والاعتقادات والقيم والمشاعر وغيرها . وهى أكثر صعوبة فى الجمع من المعلومات الكمية . وتتميز هذه المعلومات بقدرتها على توضيح الأحوال .

طرق جمع المعلومات :

- المقابلة الشخصية .
- تحليل السجلات .
- الاستبانات .
- مسح الاتجاهات .
- البحث فى الأدبيات .
- نقاش المجموعات .
- الملاحظة والمراقبة .

وربما تجد وأنت تجمع المعلومات أنك تستخدم أكثر من طريقة واحدة ، وذلك يساعد فى الحصول على صورة أوضح . وفى جمع المعلومات الكمية تفضل طرق الاستبانات ومسح الاتجاهات وتحليل السجلات ، فى حين تعطى الملاحظة والمراقبة ونقاش المجموعات معلومات نوعية جيدة .

وقد تستفيد بالفعل من الاستبانات ومسح الاتجاهات فى عملك التدريبى لتقويم البرامج التدريبية ، بينما تستخدم تحليل السجلات والملاحظة فى تحديد مشكلات الأداء . ويمكن أن توضح الملاحظات والمقابلات ومجموعات النقاش العوائق أمام التغيير .

إن تغطية هذه الطرق بالتفصيل ليس من مهام هذا الفصل ، إذ إن كلاً منها لها تعقيداتها الخاصة بها . وهناك العديد من المصادر التى أوردناها و يمكن الرجوع إليها فى آخر هذا الفصل .

الاستشارة والنصح :

حتى الآن تطرق الفصل للمهارات العامة والمشتركة بين الوظائف المختلفة والتى يحتاجها المدرب الفعال . هذه المهارات أساسية أيضاً لأدوار الاستشارة وتقديم النصح سواء تم ذلك داخل المنظمة أو لجهة أخرى . إن التطور الشخصى الناجم عن

استخدام هذه المهارات سيعدك بقوة لتقوم بدور نشط فى مجال اتخاذ القرارات وأى عملية لها خصائص استشارية . ويمكن تعريف الاستشارة بأنها العمل مع المنظمة لتحقيق تطوير جوهرى وطويل المدى ، أى إجراء تغيير .

هناك فروق عديدة بين التدريب والاستشارة ، وتوجد تلك الفروق على مستويات مختلفة ، ولكن هناك مهارات مشتركة بينهما أيضاً . وسنقوم هنا بتحديد الفروق وأوجه التشابه بينهما ، وذلك بالمقارنة بين دورتى التدريب والاستشارة .

لقد وضحنا أبعاد دورة التدريب فى الفصل الثانى والتى تحتوى على تحديد الاحتياجات ، وتصميم التدخل التدريبى ، وتنفيذ وتقويم كفاءته .

أما دورة الاستشارة فتتكون من :

١ - الحصول على مدخل .

٢ - الاتفاق على عقد عمل .

٣ - جمع المعلومات وتحليلها والتشخيص .

٤ - صياغة مقترحات .

٥ - إفادة المستفيد والحصول على قرار التنفيذ .

٦ - التنفيذ .

٧ - المعلومات المرتدة والمتابعة .

يتكون كل من نموذجى التدريب والاستشارة من دورة ، وذلك أن المعلومات الناتجة عن المرحلة الأخيرة قد تدعو إلى العودة إلى مرحلة سابقة وهكذا . ولكن الفرق الأكبر بينهما أن دورة التدريب تتكون من خطوات واضحة ومحددة ، ونادراً ما تتداخل تلك الخطوات ، فى حين أن دورة الاستشارة تتداخل مراحلها . وكذلك هناك الكثير من الغموض الذى يحيط بالعمل الاستشارى فى مقابل التدريب المتميز بالوضوح . والمهارات التى يمكن نقلها من التدريب التى يمكن نقلها من التدريب إلى الاستشارية تشمل :

- معلومات عن المنظمة .
- مهارات التقديم والإلقاء .

- مهارات الشخصية .
- مهارات الإرشاد وإجراء المقابلات .
- الملاحظة والتحليل .
- تشخيص الاحتياجات التدريبية .
- معرفة نماذج تصميم التدريب المختلفة .
- تصميم الحلول والتدخلات .
- تخطيط وتنظيم الموارد .
- إعداد الموازنات .
- مهارات العمليات الفردية والجماعية .
- مهارات التدريب الخاص والإفادة (المعلومات المرتدة) .

وتحتاج الاستشارة الفعالة إلى مشاركة ؛ ولذا تحتاج إلى التفاوض مع كل مستفيد وممول مشروع حول علاقات العمل كمستشار داخلى قد تجد بعض المقاومة عند ممارسة مبدأ المشاركة خاصة إذا نظر إليك الآخرون على أنك مدرب . "فالمدرب" يعطى انطباعات محددة للمستفيدين ويفرض علاقات معينة معهم . أما إذا كنت مستشاراً خارجيًا فقد تواجه عوائق مختلفة بحسب اختلاف ثقافة المنظمة التى تستشيرك والمهمة التى توليت . (انظر التمرين)

تمرين

حدد العوامل التى قد تؤثر على العلاقة بين المستفيد والمستشار . انظر إلى ذلك من وجهة نظر مستشار داخلى وخارجى .

وهذه بعض الأمثلة التى قد تكون سردتها للتمرين :

- ثقافة المنظمة .
- العلاقات السابقة (مدرب ومشارك فى مادة أو رئيس ومرؤوس) .
- الفرق فى المكانة بين الرئيس والمستشار .

- المفاهيم المسبقة لدى المديرين لدور المدرب أو المستشار .
- فهمك المسبق عن المديرين .
- شعورك بضغط إثبات وجودك وتبرير تواجدك .
- الرئيس يريد أن يضع المشكلة على عاتق المستشار .
- استخدام المستشار "كَيَدٍ مساعدة" فقط .
- الشعور بضغط رئيسك عليك للقبول بمشروع استشارى .
- المستفيد مفروض عليه استشارتك من قبل رؤسائه .
- خوف المستشار من استخدامه ككبش فداء أو أنه سيؤدى إلى تردى الوضع .

هذه القضايا والمخاوف حقيقية ، ولكن هناك العديد من الخطوات والمهارات التى يمكنك استخدامها كمستشار ناشئ لتخفيف وقعها :

١ - **كن واثقًا من نفسك** : إن قاعدة قوية من الثقة بالنفس مبنية على أساس متين من المهارات التدريبية والتطويرية يمكنها أن تخلصك من أى فهم خاطئ لدورك أو قدراتك يظنه العميل دون أن تحتاج معه إلى الدفاع عن نفسك .

٢ - **استمع إلى المستفيد** : لا تتحدث كل الوقت لتبهر المستفيد بمعرفتك . المستفيد يريد أن يتأكد من أنك تفهم مشكلاته ومخاوفه وتذكر مهاراتك فى الاجتماعات .

٣ - **قاوم أى إغراء يدفعك لتوقيع عقد** : مهما كان العقد بينك وبين المستفيد سواء كان رسميًا مكتوبًا أو اتفاقًا شفويًا حول الأهداف والمقاصد لتدخلك الذى تقترحه ، تجمل بالصبر واللباقة ولا تستعجل الاتفاق على أى حال .

٤ - **فاوض حول ما قدم لك** : كن مستعدًا للتحدث إلى المستفيد عن قدراتك بصراحة ، وبين له ما تستطيع ومالا تستطيع فعله . فالتظاهر بالقدرة الخارقة والسماح بظهور توقعات فى غير محلها من المستفيد قد يؤدى إلى نتائج وخيمة . اجعل طلباتك واضحة ومحددة بأن تورد الاحتياجات الضرورية لتنفيذ العقد ، ثم وضح أن هناك احتياجات إضافية تجعلك تنفذ العقد بشكل أفضل .

٥ – **تعرف على الشعور بالانزعاج** : الانزعاج مؤشر مهم نحو مواضيع لم تناقش أو لم تحدد بعد . وفى زحمة رغبتك فى البدء فى تنفيذ العقد قد تغفل هاجسًا داخليًا يلح عليك بأن هناك شيئًا ما يسير على غير ما يرام . إن إغفال هذا الشعور قد يوقعك فى ورطة فى وقت لاحق خاصة عند ظهور الحاجة إلى كبش فداء ، أو يريد المستفيد أن يحملك مسؤولية التردى بدلاً من التحسين ؛ لذا عليك إيجاد طرق لإبراز أى من هذه المواضيع أمام المستفيد .

٦ – **اسأل بشكل مباشر** : هناك شعور بالضعف ينتاب المستفيد عندما يرى أن التغيير وشيك ، وفى هذه الحالة تبدو لك نقاط الضعف التى يجب أن تتطرق إليها . وعليك توجيه أسئلة مباشرة عنها إلى المستفيد ولا تتجنب ذلك مراعاة لشعوره ، وعندما يجيب المستفيد تأكد من أنه يجيب على السؤال الذى وجهته إليه ولم يقم بشرح السؤال ذاته ، وسيولد هذا تحديًا مثمرًا للموقف .

وكما ترى فإن العمل كمستشار تدريب فى منظمة أو لمنظمة يختلف كثيرًا عن العمل كمدرب ، وهذا الاختلاف يتطلب مجموعة من المهارات والمعارف لتكون فعالاً وتشمل الآتى :

- القدرة على الحصول على مدخل .
- الاتفاق على عقد عمل .
- جمع المعلومات .
- تشخيص الأخطاء .
- التصميم الإبداعى للتدخلات .
- تحمل الغموض .
- التحقيق والمحافظة على نظرة طويلة المدى .
- التحقيق والمحافظة على نظرة شاملة .
- فهم طبيعة التغيير .
- القدرة على التعامل مع الخلاف .
- تكوين العلاقات .

- تسهيل التغيير .
- معرفة حدود قدراتك .
- الإصغاء الفعال .
- التفاوض .
- تقديم وعرض المعلومات .
- معرفة ببيئة عمل المنظمة .
- العمل فى فريق .

تمرين

حدد الفرص المتاحة لك لتقديم النصح والاستشارة وذلك فى ضوء المعلومات المتوفرة فى هذا الجزء .

الخلاصة :

لقد غطى هذا الفصل مجالاً من المعارف المطلوبة كأساس لتطوير دورك كمدرب ومستشار ، وبهذا يجب عليك أن تقوم بتطوير مهاراتك الاستشارية و مهارات تقديم النصح فى موقع عملك .

ولقد شجعت على تحديد فرص العمل غير الرسمى داخل المنظمة ، وهذا قاد إلى النظر فى كيفية تقديم العروض لتؤثر فى الآخرين . وقد تم النظر فى كيفية قيامك بذلك فى مجال الاجتماعات .

بعد ذلك تطرقت إلى كيفية التأثير على الآخرين من خلال تقارير حسنة الإعداد والتقديم والكتابة ، ومن هذا المنطلق كلفت بفحص قضايا مثل : الاطلاع على السجلات وأهمية السرية والتوثيق فيها . تلى ذلك مهارات المقابلات والتى حددت لك فيها مجموعة من التقنيات والفنيات اللازمة والتى تم بيان أهمية الاستفادة منها بنسب تعتمد على

هدف المقابلة ، تبع ذلك مهارات التفاوض والتى شرحت لك بحيث تتبين المشكلات التى تواجهك فيه والتقنيات اللازمة لحلها.

إن جمع المعلومات من أهم مهارات الاستشارة والنصح ، وقد قدمت لك نظرة مختصرة وبعض الطرق الكفيلة بذلك . وأخيرًا استطعت تحديد الفرص المتاحة لك داخل دورك لتقديم النصح والاستشارة داخل منظمتك .

كل هذه المهارات ضرورية للمدرب الذى يريد أن يطور دوره من مجرد تصميم وتنفيذ التدخلات التدريبية ، وبالتالى فهى تجعل منك متمكنًا فى مجال تطوير القوى البشرية ، كما أنها تزيد (جدارة) مصداقية التدريب والتطوير فى منظمتك .

قراءات أخرى :

- Allender, S (1991) Report Writing, BACIE, London.
- Backer , P (1993) Powerful Presentation Skills , Addison Wesley , Massachusetts .
- Bell, A H (1990) Mastering the Meeting Maze, Addison Wesley, Massachusetts.
- Ehrenborg, J and Mattock, J (1993) Powerful Presentations. 50 Original Ideas for Making a Real Impact, Kogan Page , London.
- Fletcher, J (1995) Conducting Effective Interviews, Kogan Page, London.
- Gill , J and Johnson , P (1991)Research Methods for Managers , Paul Chapman Publishing , London .
- Haynes , M E (1988)Effective Meeting Skills, Kogan Page , London .
- Maddux, R B (1988) Successful Negotiation, Kogan Page, London.
- Manchester Open Learning (1993) Handling Conflict and Negotiation, Kogan Page, London.
- Manchester Open learning (1993) Making Effective Presentations, Kogan Page, London.
- Mandel, S (1993) Effective Presentation Skills, revised edition, Kogan Page London.
- Owen, M (1991) Productive Presentations, BACIE London.
- Peel, M (1988) How to Make Meetings Work, Kogan Page, London.
- Phillips, K and Shaw, P (1989) A Consultancy Approach for Trainers, Gower, Aldershot.
- Robinson, C (1995) Effective Negotiation, Kogan Page, London.
- Saunders, M and Holdaway, K (1992) The In-house Trainer as Consultant, Kogan Page, London.
- Stevens, M (1987) Improving Your Presentation Skills . A Complete Action Kit, Kogan Page, London .
- Vicar, R (1994) How to Speak and Write Persuasively, Kogan Page, London.
- Walmsley, H (1994) Counseling Techniques for Managers, Kogan Page, London.

الفصل التاسع

الجودة من خلال التقييم

مقدمة :

عندما شرحنا دورة التدريب تعرضنا للتقييم باختصار فى الفصل الثانى (ص ٥٤) . ويرى كثير من المدربين والمديرين أن دورة التدريب مرحلة من عملية نهايتها عند التقييم . فبعد القيام بتحديد الاحتياجات وتصميم المذكرة وتنفيذ التدخل فإنه لابد من تقييم تأثير ذلك التدخل ، ويعتبر هذا أمراً مؤسفًا كما سنرى ، حيث إن ذلك لا يعكس حقيقة التدريب والتطوير المتكررة ، وباعتبار أن التقييم يتم فى نهاية التدخل فإن الفائدة المرجوة منه لكل من المنظمة والمتدرب ستضيع وغالبًا ما تهمل عملية التقييم أو تؤدى بشكل سطحى . ومهما كان موقعك كمدرب خاص ، أو فى إدارة تدريب ، أو مديراً ، أو مستشارًا فإن إهمالك للتقييم يعد مخاطرة منك .

هذا الفصل يبحث فى قضايا الجودة والتقييم كما هى مطبقة فى التدريب والتطوير ، ويبدأ بالتعرف على الأسباب التى تدعو المنظمة إلى تقييم التدخلات . وهذا يشمل تحقيق منتج ذى جودة عالية ، وبالتالى تطوير قوى عاملة عالية الكفاءة . ويستعرض الفصل الأنواع المختلفة من طرق التقييم ومراحلها ومستوياتها المتاحة للمقيم والمنافع التى يمكن تحقيقها من كل منها .

ويكون التقييم ذا فائدة قليلة إذا لم يتم الاستفادة من نتائجه ، فالنتائج تساعدنا فى الاستفادة من نتائج التقييم فى دورة التدريب ، وبالتالى فى التدخلات اللاحقة . كما تساعدنا فى إدخال أى ابتكار مناسب لخطط المنظمة التدريبية والتطويرية .

تعريف التقييم :

هناك ثلاثة مقاييس يمكن تطبيقها على أى برنامج أو تدخل تدريبى هى : المصداقية الداخلية ، والمصداقية الخارجية ، والتقييم . فى بعض الأحيان يستخدم لفظ المصداقية كمرادف للتقييم إلا أنه فى الحقيقة جزء من عملية التقييم ، ولقد عرفت مفوضية خدمات القوى العاملة فى معجم مصطلحات التدريب ، هذه المصطلحات كما يلى :

- **المصداقية الداخلية** : مجموعة من الاختبارات والامتحانات مصممة للتأكد من أن البرنامج التدريبى قد حقق الأهداف السلوكية المحددة .

- **المصداقية الخارجية** : مجموعة من الاختبارات والامتحانات مصممة للتأكد من أن الأهداف السلوكية لبرنامج تدريبى تتوفر له المصداقية الداخلية كانت فى الأصل تعتمد على تحديد مبدئى صحيح لاحتياجات المنظمة فى ضوء معايير الكفاءة المعتمدة فيها .
- **التقييم** : فحص القيمة الكلية لنظام تدريبى أو مادة تدريبية أو برنامج من حيث الأبعاد الاجتماعية والمالية ؛ ولذلك فالتقييم يختلف عن المصداقية فى أنه يحاول قياس التكلفة والمنفعة الكلية للدورة أو البرنامج وليس فقط تحقيق الأهداف الموضوعة . ويستخدم المصطلح أيضًا فى مفهومه العام كمتابعة مستمرة لبرنامج ما أو لوظيفة التدريب ككل .

ولكن إلى أى مدى ستفيد من هذه المصطلحات والفروق فى الممارسة ؟ .

المصداقية الداخلية :

إن فائدة المصداقية الداخلية لنا تتمثل فى أنها تركز على التحقق من أهداف الأداء المحددة . ويمكن تطبيق المصداقية على وحدة تعلم أو على البرنامج ككل ، وذلك يعتمد على ماهية النتائج التى حددناها كمقياس للنجاح . ونتيجة المصداقية الداخلية تستخدم لتحسين التدخلات المستقبلية ، وبالتالى تفيد المدرب والمتعلم . وبهذا فإن المصداقية الداخلية تمثل الآلية الأساسية للتحكم فى الجودة النوعية للتدريب والتطوير . فى الفصل الخامس (ص ١٤٦) أعطيت بعض الوسائل المستخدمة لقياس المصداقية الداخلية تحت عنوان الاختبارات الموضوعية وغير الموضوعية ، وسنناقش معايير أخرى لاحقًا فى هذا الفصل .

المصداقية الخارجية :

القضية هنا هى مدى تمكن المتعلم من تطبيق ما تم تعلمه فى التدخل من مهارات جديدة إذا كانت النتائج المحددة قد تم تحقيقها ؛ أى هل تم نقل التعلم . لقد ناقشنا المواضيع الرئيسة المؤثرة فى نقل التعلم فى الفصل الخامس (ص ١٤٨) ، وهذه تشمل ثلاث عمليات أخرى مختصة بدورة التعلم بالخبرة وهى : التحديد الصحيح لمشكلة

الأداء ، وبالتالى تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتصميم التدخل المناسب ، والتنفيذ الفعال . إذاً فالمصداقية الخارجية تهتم بتطبيق أهداف الأداء المحددة والمفحوصة أثناء عملية المصداقية الداخلية . وعند تصميم تدخل تدريبى يجب اعتبار كل من المصداقية الداخلية والخارجية ، وسنعرض لطرق قياس هذه المصداقية لاحقاً فى هذا الفصل .

التقييم :

يستخدم التقييم نفس أدوات المصداقية الداخلية والخارجية ليعطى تصوراً أوسع حول فاعلية أى برنامج أو تدخل تدريبى . إنه معنى بالتأكد من تكلفة ومنافع التدخل أو البرنامج ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام وليس فقط فوائد تطبيق مهارات أو قدرات جديدة ، فعلى سبيل المثال ما يلى :

مثال

أرادت شركة صناعية متوسطة الحجم أن تطور المشرفين فيها ليصبحوا رواد مجموعات فعالين ، وذلك لرفع كفاءة المشرفين والعاملين معهم . ولقد كان قرارهم ذلك لشعورهم بأن إيجاد فلسفة الفريق داخل المنظمة سيقود إلى العديد من الفوائد لكل من المنظمة والأفراد . ولكن بدون عملية تقييم لن يكون بالإمكان تحديد ما إذا كان أى تحسن يمكن أن يعزى إلى هذا التدخل . وبتضمين مقاييس مثل استبانة تقييم بنهاية الدورة أو خطط تشغيل أو فترات مراجعة مع الرؤساء المباشرين ، وكذلك حساب البيانات الكمية مثل : الغياب ومعدل الرفض والنتائج . لقد كان فى مقدور المنظمة أن تحدد العديد من أوجه التحسن المتصلة مباشرة بهذا التدخل .

لماذا نُقَيِّم ؟

هناك العديد من البرامج والتدخلات التدريبية التى لا يتم تقييمها ، وسننظر فى أسباب ذلك لاحقاً فى هذا الفصل ، وقبل أن نقوم بذلك لننظر فى الفوائد التى نجنيها من التقييم . (انظر التمرين التالى)

تمرين

لقد وضحنا سابقًا فى هذا الفصل فوائد التقييم والتأكد من المصداقية بشكل مختصر . وبالاستفادة من هذه المعلومات حدد الفوائد التى تجنيها منظمتك بإجراء التقييم والتأكد من المصداقية للأنشطة التطويرية والتدريبية مشتملاً على أى برامج خارجية سواء كمقدم لها أو كمستفيد .

هناك مجال واسع من الفوائد التى تجنى من التقييم والتأكد من مصداقية أنشطة التدريب والتطوير ، وكل هذه الفوائد يمكن أن تستخدم لتوضح أهمية الكثير من النشاطات التى تبدو وكأنها مضيعة للوقت . وهى تشمل توضيح :

- أن الأهداف الأدائية قد تم تحقيقها .
- أن المشاركين راضون عن العملية .
- أن احتياجات المستفيدين تحققت .
- أن التغيير فى الأداء يمكن قياسه .
- أن التغير فى الأداء يعزى إلى التدخل التدريبى .
- أن نقل التعلم قد تم .
- أن التدريب يساهم فى فاعلية المنظمة .
- أن وظيفة التدريب تقوم بدورها بشكل فعال أى أنها تقدم خدمة مميزة .
- أن المساهمين من خارج المنظمة يقدمون شيئًا ذا قيمة مقابل ما يأخذونه .
- أى تغييرات توجد بعض الدواعى لإجرائها مستقبلاً .

ويمكن تصنيف هذه الفوائد كالتالى :

١ – جودة التدخل .

٢ – تطوير الأفراد .

٣ – أداء المنظمة .

٤ – أداء وظيفة التدريب .

من هذه الأربع غالبًا ما يغفل عن أداء وظيفة التدريب ، ومرة أخرى هذا يشمل جميع من يساهم فى التدريب سواء من داخل المنظمة أو خارجها . ويفيد التقييم المنهجى للتدريب والتطوير فى التأكد من المصداقية وفى تبرير الاحتياجات المالية والأعمال عند التنافس عليها .

فى الفصل الثامن (ص ٢٥٤) استعرضنا أنواع المعلومات والبيانات التى يمكن جمعها والطرق المتبعة فى ذلك ، وبينا الفرق بين المعلومات النوعية والكمية . وتفيد المعلومات الكمية المستقاة من عملية التقييم فى تعزيز موقفك فى سوق العمل وذلك بتوضيحها للإنجازات التى قام بها التدريب . وبالرغم من هذه الفوائد للتقييم ، نلاحظ أنه لا يتم إلا نادرًا .

التمرين

قد تكون ساهمت أو قدمت تدخلاً تدريبيًا لم يتم تقييمه ما هى الأسباب الممكنة لذلك ؟

هذه مجموعة من الأسباب الشائعة و التى قد تؤدى إلى إغفال التقييم الفعال :

مقدم الدورة :

- لم يشعر أنه ضرورى .
- شعر أنه سيستغرق وقتًا طويلاً .
- ظن أنه يكلف الكثير .
- شعر أنه غير مناسب بسبب موضوع التدخل .
- لم يكن لديه أى نتائج واضحة وممكنة القياس .
- لم يكن لديه المعايير التى يمكن أن يستخدمها للقياس .
- لم يهتم .
- لم يطلب منه .

- لا يعرف كيف .
- شعر بأن المشاركين لا يهتمون بذلك .
- ظن أنه غير مقبول لأن المشاركين كانوا من كبار الموظفين فى المنظمة .

الكثير من هذه الأسباب تستخدم كمبررات لعدم تنفيذ التقييم فى التدخلات التدريبية ، ولكن لسوء الحظ فإنه بدون التقييم الفاعل سيكون هناك العديد من العواقب المحتملة .

عواقب عدم التقييم :

١ - المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص .

٢ - مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربيه بفاعلية .

٣ - لا يمكن فحص فعالية مذكرة التصميم .

٤ - لا يمكن معرفة ردود فعل المشاركين نحو التدخل .

٥ - المشاركون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا أو يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة .

٦ - فقد فرص لتحريك المشاركين .

٧ - إضافة التغيير فى الأداء إلى التدخل تعتبر مستحيلة .

٨ - نقل التعلم لا يمكن قياسه .

٩ - المستفيد ليس لديه وسيلة يقيس بها فعالية التدخل .

١٠- المستفيد لا يستطيع قياس التكاليف والمنافع للتدخل .

الجزء القادم يبين عدداً من النماذج التى يمكنك استخدامها فى تقييم التدخلات والبرامج التدريبية .

نماذج التقييم :

هناك العديد من النماذج المجربة والمختبرة والجاهزة للاستخدام وتشمل :

١ - نموذج كريك باتريك .

٢ - نموذج باركر .

٣ - نموذج سايرو .

٤ - نموذج هامبلين .

١ - نموذج كريك باتريك :

يحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات من المستويات الأربعة التالية .

ردود الفعل : ردود الفعل عند المتعلم للتدخل .

التعلـــم : التعلم الذى تم تحقيقه فى التدخل .

السلـــوك : أى تغيير حصل نتيجة التدخل .

النتائـــج : التأثيرات الإيجابية لذلك التغيير فى السلوك على المنظمة .

٢ - نموذج باركر :

وكذلك يحدد هذا النموذج أربعة مستويات لجمع البيانات والتقييم .

رضاء المشـــارك : ردود فعل المتعلم نحو التدخل كما تحددها الاستبانة .

المعارف التى اكتسبها المشارك : يتم تقييم التحصيل بالاختبارات السابقة واللاحقة للمهارات والمعارف .

الأداء فى الوظيفة : يقيم بمعايير موضوعية من الأداء الوظيفى بعد التدخل .

أداء المجموعـــة : تقييم نتائج المجموعة ككل وهذا تقييم واسع وأكثر صعوبة .

٣ - نموذج سايرو :

حصل هذا النموذج على اسمه من أربع مجموعات محددة من التقييم هى : المحتوى ، والمدخلات ، ردود الفعل ، والنتائج (CIRO) . وقد تم تطويره من قبل وار وبيرد وراكهام فى عام ١٩٧٠م .

تقييم المحتوى :

وهذا يضم مراجعة :

- الشروط الحالية ذات العلاقة بمحتوى التدخل التشغيلى .
- تحديد احتياجات التدريب .
- الأهداف النهائية (مشكلة الأداء موضع التدخل) .
- الأهداف المتوسطة (التغيير فى سلوك الأداء التشغيلى لتحقيق الأهداف النهائية) .
- الأهداف المباشرة (تحصيل المعارف والمهارات والاتجاهات لبلوغ الأهداف المتوسطة) .

تقييم المدخلات :

وهذا يشمل تقييماً لجميع الموارد المستخدمة فى التدخل بما فيها تقييم البدائل الممكنة .

تقييم التفاعل :

هذا يعنى الجمع المنظم لردود فعل المشاركين أثناء وبعد التدخل .

تقييم النتائج :

وهذا يتم من خلال أربع مراحل :

- تعريف أهداف التدريب .
- إنشاء أداة لقياس تحقيق الأهداف .

- استخدام هذه الأدوات فى الوقت المناسب .
- مراجعة النتائج واستخدامها لتحسين البرامج التالية .

٤ - نموذج هامبلين :

يحدد هذا النموذج خمسة مستويات من التقييم :

- **المستوى الأول ردود الفعل** : تقييم ردود فعل المتعلم نحو التدخل ، ويشمل النمط والطريقة والبيئة وأداء المرشد وغيرها . ويجرى هذا التقييم أثناء التدخل ومباشرة بعده وفى وقت لاحق .
- **المستوى الثانى التعلم** : هذا تقييم للتطور الذى حصل فى المعارف والمهارات والاتجاهات ويمكن إجراؤه قبل وبعد التدخل .
- **المستوى الثالث السلوك الوظيفى** : التحقق من أن الأداء الوظيفى قد تغير نتيجة للتدخل ، ويجب إجراؤه قبل وبعد التدخل .
- **المستوى الرابع الإدارة والمنظمة** : قياس التأثير على إدارة المتعلم أو مجموعته وتحليل المنافع والتكاليف للتأكد من ذلك .
- **المستوى الخامس القيمة النهائية** : إلى أى مدى أثر التدخل فى ربحية أو استمرارية المنظمة . وهذا من الأمور التى يصعب قياسها ؛ لأن هناك العديد من العوامل الأخرى التى تتداخل مع التدريب فى تحديد هذا المستوى .

وكما ترى أن بين النماذج الأربعة أموراً كثيرة مشتركة ، وهى تقوم بتحديد مراحل أو فئات من التقييم متقاربة . وبتحديد المرحلة أو المستوى فى عملية التقييم يمكنك البدء فى إنتاج أو تبنى نظام تقييم تستطيع بواسطته تقييم التدخلات والبرامج التدريبية التى تهتم بها .

وهذه المستويات الأربع التى يمكن استقاؤها من النماذج المذكورة أعلاه :

- المستوى الأول : ردود الفعل .
- المستوى الثانى : التعلم .

- المستوى الثالث : الأداء الوظيفى .

- المستوى الرابع : المنظمة أو الإدارة .

إن أول ما تحتاج أن تتأكد منه هو أنك قد حددت أهداف كل مستوى من عملية التقييم ، وهذا يلزمك تضمين الأهداف فى تصميم البرنامج . فنقص هذه الأهداف كما بينا سابقًا فى هذا الفصل يعتبر أحد الأسباب التى تؤدى إلى إغفال التقييم . وإذا لم تضمن الآلية اللازمة للتقييم - فى هذه الحالة نتائج مقاسة و واضحة ومتعلقة مباشرة بسلوك المتعلم - فإنه من المستحيل حساب أى نفع للتدخل .

وضع الأهداف :

المستوى الأول - ردود الفعل :

ما هو نوع ردود الفعل التى تحاول أن توجدها داخل المتعلم ؟ هذا يرمى إلى مستوى الرضا نحو جميع مجالات التدخل مثل : البيئة ، والمعلم ، والسرعة ، ومستوى التقديم ، والملاءمة ، والطرق والوسائل المستخدمة ، والترتيبات الداخلية (انظر الفصل الخامس ص ١٢٧ والسابع ص ١٩١ فى هذا الخصوص) .

المستوى الثانى - التعلم :

هذه أهداف الأدائية ، أو نتائج التعلم المطلوبة كنتيجة من التدخل (انظر الفصل الرابع ص ١١٧) .

المستوى الثالث - الأداء الوظيفى :

هذه الأهداف تهتم بالتغيرات فى أداء المتعلم فى وظيفته والمتعلقة بشكل مباشر بأهداف الأداء ونتائج التعلم المطلوبة . والموضوع هنا باختصار حول نقل التعلم إلى موقع العمل .

المستوى الرابع – الإدارة و المنظمة :

هذه الأهداف يصعب صياغتها وذلك لأنها متعلقة بالتحسن والتغيير على المستوى الكلى للمنظمة ، وتضم عناصر مثل : زيادة الإنتاج وتحسن الإنتاجية والمرونة . ولأن العديد من العوامل الأخرى تؤثر فى هذا المستوى فإنه من الصعوبة بمكان قياسها .

تمرين

باستخدام تدخل تدريبى مساهم فيه أو مألوف لديك ، حدد المستوى الذى يتم فيه التقييم وفى نفس الوقت حدد الأهداف التى يقاس عليها هذا التقييم .

والآن بعد ما تعرفت على مراحل التقييم إليك الأدوات التى يمكنك استخدامها فى هذه العملية .

أدوات التقييم :

هناك العديد من الأدوات المتاحة تساعدك فى تنفيذ تقييم أى تدخل تدريبى ، وهى هنا موزعة حسب المستوى . وليس المقصود هنا عرضها بالتفصيل ؛ إذ إن هناك العديد من الكتب الممتازة التى تتناول الموضوع . وتجد قائمة بها فى نهاية هذا الفصل .

المستوى الأول :

هذا المستوى يعادل المصداقية الداخلية والمشروحة أعلاه . وبالرغم من أن جمع المعلومات لهذا المستوى يمكن إجراؤه بواسطة المناقشة مع المجموعة ، إلا أن أكثر الطرق استخداماً هى استبانات ردود الفعل . هذا النوع من الاستبانات يمكن أن يعطيك فكرة عن ردود فعل المشاركين فى التدخل التدريبى . وعادة ما يستخدم فى نهاية التدخل التدريبى وقد يشتمل على الأسئلة فى العناصر التالية :

- هل كان الحضور نتيجة احتياج تدريبى محدد ؟
- هل تم تحديد وشرح أهداف البرنامج ؟

- هل تم تحقيق أهداف البرنامج ؟
- فرص للنقاش الجماعى .
- فرصة للمساهمة الفردية .
- فاعلية المرشد أو المسهل .
- توقيت الفترات .
- تنظيم الدورة بما فيه الموقع والتغذية والتوقيت .
- محتويات الدورة بما فيها مستوى وطريقة التنفيذ والموارد المتوفرة .
- التطوير الشخصى الذى تحقق .
- الملاءمة للاحتياجات .
- ما الذى يمكن إضافته إلى البرنامج ؟
- هل هناك أشياء غير ضرورية فى البرنامج ؟
- أى ملاحظات أخرى .

من الضرورى تحصيل المعلومات المرتدة عن هذه الأمور الأساسية للبرنامج والعمل على مراعاة ما فيها ؛ وذلك لأن إهمالها قد يؤدى إلى عدم رضا المشاركين عن البرنامج ، وبالتالى عدم الرضا عن التطوير . وعند تصميم استبانة كهذه لابد من الأخذ فى الاعتبار عدد من العوامل .

ونظراً لأن الاستبانة يجب أن تعبأ فى نهاية البرنامج أو التدخل ، فيجب المحافظة عليها قصيرة قدر الإمكان حتى لا يضطر المشاركون إلى التعجل فى الإجابة عليها بدون تفكير ، وهذا سيؤثر على صحة المعلومات التى ستحصل عليها . حدد ما تريد معرفته واجعل أسئلتك قصيرة ، واستخدم مقياساً متدرجاً حتى تحصل على بيانات كمية ، وتأكد من أن عدد المربعات أو المجموعات زوجى حتى لا يختار المشاركون الخيار الأوسط مثل :

ما مدى فائدة مجموعات النقاش ؟						
غير مفيدة ١	٢	٣	٤	٥	٦	مفيدة جداً

لا تسل أكثر من سؤال فى نفس الجملة حتى لا يختلط عليك معرفة أى المجموعات يشير إليها الجواب مثال :

ما مدى فائدة فترات المناقشة الفردية ومجموعات النقاش ؟

ويمكن أن تدمج بين معلومات نوعية وأخرى كمية فى السؤال مثل :

ما مدى فائدة مجموعات النقاش ؟							
غير مفيدة	١	٢	٣	٤	٥	٦	مفيدة جداً
ما سبب ذلك ؟							

وعندما تنتهى من صياغة الأسئلة جربها على عدد من الزملاء قبل تقديمها حتى تقدمها للمشاركين وهى واضحة وليس بها غموض .

المستوى الثانى :

وهذا المستوى أيضًا متعلق بالمصداقية الداخلية ، وهنا تجمع معلومات عن تطور المعارف والاتجاهات و المهارات . ولكى تتمكن من عمل مقارنة ذات مصداقية فلابد من جمع هذه المعلومات قبل التدخل لتحديد المستويات الحالية . إلا أن هذا ليس ممكنًا فى كل الأحوال خاصة إذا كان موضوع التطوير جديداً على المتدرب . فى هذه الحالة فإن أى تطور يحصل يمكن أن تعزوه إلى التدخل ذاته . ولكن إذا كان البرنامج يطور على مجالات موجودة مسبقًا فالذى تحتاج إلى قياسه هو مدى التغيير الذى تم بواسطة التدخل فى كل من المعارف والاتجاهات والمهارات ، وهناك العديد من الطرق المناسبة لهذا الغرض .

المعلومات :

قارن فى الفصل الخامس بين عدد من الطرق الموضوعية وغير الموضوعية لفحص المعارف والمفاهيم .

المهارات :

يحدد الفصل العاشر العديد من الطرق فى فحص تطوير المهارات والقدرات . وهذه تشمل :

- استخدام سجلات الأداء لما قبل البرنامج .
- ملاحظة الأداء أثناء العمل أو فى المحاكاة .
- فحص ذاتى للمتعلم .
- فحص الأداء أثناء وفى نهاية البرنامج .
- التكليفات .
- المشاريع .

الاتجاهات :

إن التغير فى الاتجاهات أصعب تحقيقاً من التغيير في المعارف والمهارات ، والطرق التالية قد تساعد فى ذلك :

- المقابلات .
- الحالات الدراسية .
- تمثيل الأدوار .
- استبانات الاتجاهات .
- المناقشات الجماعية .

المستوى الثالث :

هذا هو المستوى الخاص بالمصداقية الخارجية ، وهنا تحاول قياس أى تغيير فى السلوك الوظيفى كنتيجة للتدخل التدريبى والذى يعنى نقل التعلم . والكثير من الأدوات المستخدمة فى المستوى الأول والثانى يمكن الاستفادة منها لفحص التغير فى أداء

المتعلم أثناء العمل . ولكن ليس من السهل على المدربين إجراء هذه المرحلة من التدريب إذ قد تقف الصعوبات التشغيلية عائقًا أمام تقويم آثار التدخل فى فترة زمنية ممتدة الأمر الذى يدعوك إلى الاستفادة من المشرفين والرؤساء المباشرين ومديرى الخطوط . ولذلك فالطرق المحددة هنا مناسبة للمدربين وغير المدربين وتشمل :

- مقياس الأداء المتدرج يعبأ بواسطة الرئيس المباشر .
- الملاحظة باستخدام أو بدون استخدام قوائم التثبت .
- الاستفادة من تقارير التكليفات لاستيضاح تطبيق المعارف والمهارات .
- مقارنة سجلات الأداء قبل وبعد التدخل .
- المساءلة الرسمية وغير الرسمية .
- التقييم من قبل الرئيس المباشر .
- التقييم والتقارير الذاتية .

المستوى الرابع :

عادة ما تكون مساهمة المدرب فى هذا المستوى أقل ما يمكن ؛ وذلك لعدم توفر الفرص أو لصعوبة جمع البيانات الخاصة بالمستوى ، أو بسبب ثقافة المنظمة ، أو حتى لعدم إدراك الحاجة إلى ذلك ، بالإضافة لجميع الأسباب التى بيناها فى بداية هذا الفصل . ولما كان هذا المستوى يتم فيه توضيح المنفعة التى تعود على المنظمة ، لذا عليك انتهاز الفرصة لبيان دورك فى تحسن الأداء ، وتعزيز دورك كمدرب أو مدير أو مستشار يدعم بالفعل إدارتك أو أعمالك .

ليس هناك طرق محددة لتنفيذ التقييم فى هذه المرحلة ، ولكن يمكنك الرجوع إلى المؤشرات العامة لمناخ المنظمة التى وضحناها عند الحديث عن تحليل الاحتياجات التدريبية ، وتفحص مقدار التغيير فيها . ويغطى الفصل السادس مصادر هذه المعايير مثل :

- الغياب .
- معدل الخسارة فى الموظفين والموارد .
- الإنتاجية .

- ردود فعل المستفيد .
- معدل الأخطاء .
- أرقام المبيعات .

أنت تهدف بطبيعة الحال إلى توضيح أن التحسن الذى طرأ كان بسبب التدريب ، وقد تتقدم خطوة إلى الأمام وتدرس الجدوى الاقتصادية من التدخل ، وذلك بتحليل تكلفته ، وقد تمت تغطية مصاريف التدريب بالتفصيل فى الفصل السابع . لكن حساب الفوائد ماليًا ليس سهلاً خاصة إذا كنت تطور مهارات دقيقة مثل : كتابة التقارير واللباقة أو الإرشاد . فى حين قد يصبح هذا الحساب أكثر سهولة إذا كان موضوع التطوير أمورًا جلية مثل : التعامل مع المعارف ، أو اللحام ، أو الميكنة حيث النتائج سهلة التحديد والقياس . إن حساب العوائد من التطوير فى مجال اللباقة يكاد يكون مستحيلاً . وإذا كنت ترغب فى تفاصيل أكبر حول التكلفة والعوائد فيمكنك الرجوع إلى قائمة المراجع فى آخر هذا الفصل .

تمرين

أجر تقييمًا لبرنامج أو تدخل تدريبى معروف لديك . يجب أن تقدم تقريرًا يشمل المستويات الأربع لعملية التقييم ، محددًا الأدوات التى استخدمتها وبين سبب هذا الاستخدام ؟ ويجب أن تكون النتيجة مشتملة على المنافع المتحصلة من التدريب وأى اقتراحات للتغيير .

إن جميع الأدوات المتاحة لك لن تكون ذات قيمة إذا لم تستخدمها بشكل قياسى ومنظم ؛ ذلك لأنك لن تستطيع المقارنة بين نتائج الأفراد المختلفين والمجموعات المختلفة بأى قدر من الدقة . ولتتأكد من أن عملية التقييم ذات مصداقية وجدارة يجب أن يكون لديك إجراءات قياسية .

تطوير الإجراءات :

إذا كانت منظمتك معترفًا بها من قبل هيئات الجودة مثل : (BS5750, ISO9000) ، أو الاتحاد الأوروبى لإدارة الجودة (EFQM) ، أو لديها إجازة مالكوم بالدريج الوطنية

للجودة (MBNQA) فهى لابد لديها دليل للأنظمة الرسمية وأساليب للتقييم . أما إذا لم يتوفر للمنظمة ذلك فالمعلومات التالية مهمة لهذا الدليل :

١ – من هو المسؤول عن الأمور المختلفة فى عملية التقييم ؟

٢ – دليل بالأدوات المتوفرة .

٣ – المراحل أو الأوقات التى تستخدم فيها الأدوات .

٤ – لمن تم تصميم هذه الأدوات مثل : المديرين ، الميكانيكيين ، الموظفين الجدد .

٥ – عينة من الأدوات وتشمل الفحوصات والاستبانات .

٦ – تفاصيل تنفيذ الإجراءات مثل : متى ، بواسطة من؟ ، كيف؟ ، أين ؟

٧ – خطوط عامة للاستفادة من المعلومات المرتدة من هذه الأدوات مثل : لمن ؟ من يقوم به ؟ كيف ؟ متى ؟ وأين ؟

٨ – إجراءات تسجيل ومراجعة المعلومات المرتدة .

٩ – إجراءات التصميم والتقييم والتأكد من مصداقية الأدوات .

الاستفادة من النتائج :

لقد نوهنا فى عموم هذا الفصل إلى أن التقييم فى الممارسة يتم بشكل متقطع ويركز على المستويين الأول والثانى ، أى على المصداقية الداخلية . ولزيادة تعقيد المسألة فقد وجد فى بعض الأحيان أنه حتى مع إجراء التقييم فإن النتائج لا تستخدم .

تمرين

لقد سألت سابقًا فى هذا الفصل أن تحدد المستويات التى يتم فيها التقييم للتدخلات المألوفة لديك . باستخدام تلك المعلومات كنقطة بداية حدد ماذا يحصل لنتائج التقييم ؟

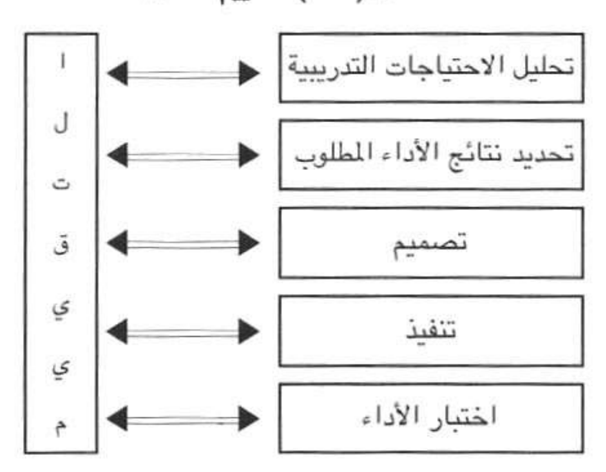
ما لم ترجع نتائج التقييم إلى الأشخاص المناسبين ، ويتم العمل بما فيها فإن إجراء التقييم كعدمه . والأشخاص المعنيون هم :

– المدربون .

- المستشارون .
- المديرون .
- مقدمو التدريب .
- المشاركون .
- مقدمو الموارد .
- الموقع .
- موردو الأجهزة .
- الإدارة العليا .
- المسؤولون عن التغذية .

وبتحليل النتائج من الاختبارات والاستبانات والأدوات الأخرى التى استخدمتها فى التقييم ، يمكنك استنتاج مدى نجاح التدخل وهذا الاستنتاج إما أن يؤكد مصداقية تدخلك التدريبى أو يوضح الحاجة إلى التطوير . ولذلك فإن وظيفة التقييم هى فحص فاعلية التدخلات التدريبية بشكل منهجى والاستفادة من النتائج فى التدخلات المستقبلية . ويبين الشكل (١-٩) الطرق التى يمكن لها أن تقوم بذلك .

شكل (١-٩) التقييم الفعال



لا يقتصر التقييم فى التدريب والتطوير على الممارسات التدريبية والتدخلات الموجودة . ولكى نستمر فى الفاعلية يجب أن نحافظ على تحديث معرفتنا بالنظريات والممارسات و بالموارد ، ولا يكفى التعرف على هذه التطورات بل الأمر يتعدى إلى دراسة إمكانية الاستفادة منها فى منظمتنا .

الاستفادة من الإبداعات :

لقد رأينا فى الفصل الثانى (ص ٤٣) كيف أن التدريب لا يتم فى فراغ حيث الثقافة والبناء التنظيمى فى المنظمة لها تأثير على ما يمكن لنا تحقيقه . ونتيجة لذلك فإن الطبيعة المتغيرة للمنظمة لها تأثير على نوع التدخل الذى تقدمه والطريقة والتقنية التى تستخدمها وكذلك المعايير التى تستخدمها لقياس مدى فاعلية الأداء .

تحدث تغييرات سريعة فى ممارسات التدريب والتطوير ، وقبل أن تدرج هذه التطورات فى ملف إستراتيجيات المنظمة لابد من تقييمها . (انظر التمرين)

تمرين

حدد التطورات الحالية والأخيرة التى تمت فى مجال التطوير والتدريب ولها علاقة باحتياجات منظمتك .

والقائمة التالية ليست نهائية ، إذ تحتاج المنظمات المختلفة والجهات المهنية المتباينة إلى متطلبات خاصة بكل منها :

١ - المعايير المهنية الوطنية .

٢ - التطوير والفحص على أساس القدرة .

٣ - جائزة المستثمرين فى الناس .

٤ - (BS5750,ISO9000) .

٥ - الوسائط للمتعدد التفاعلية .

٦ - الفيديو .

٧ - الحقائب التدريبية .

٨ - مواد التدريب عن بعد والمواد المرنة .

٩ - أدوات وتقنيات الفحص الحديثة .

١٠- الاختبارات النفسية .

١١- التقييم فى موقع العمل .

١٢- النظريات الحديثة فى التطوير مثل : الملكية والتمكين .

١٣- التطوير الاحترافى المستمر .

١٤- استخدام المحافظ .

١٥- التطوير على رأس العمل مثل : الرعاية والتعليم وخطط التنفيذ وعقود التعلم .

كل هذه التطورات يجب تقييمها قبل اتخاذ القرار بتطبيقها ، غير أن ذلك لا يحصل بشكل دائم . فعلى مستوى المنظمة ينظر إلى الإبداعات والإنجازات على أنها وسائل لتحسين الأداء والإنتاج أو تحسين تصور المجتمع عن المنظمة وذلك بدون حساب موضوعى للتكاليف والعوائد المتوقعة للمنظمة . لذا فإن المسؤوليات التى تقع عليك كمدرب ومطور نتيجة لذلك كبيرة حيث يجب عليك الاستفادة من مهارتك ومعلوماتك فى التقييم لتؤثر فى متخذى القرار حتى يتخذوا القرار المناسب لإدخال التغيير فى الممارسة . إن التقييم للتطورات على مستوى التدريب والتطوير مهم وخاصة إذا تضمن ذلك زيادة فى التكاليف . إن الممارسة فى مجال التدريب والتطوير متغيرة وذلك لأن التطورات فى كل من النظريات والتقنيات والممارسات فى تسارع أكبر من الماضى .

وإنه من المهم عدم التغيير عندما يكون الدافع هو التغيير فقط . خذ فى اعتبارك كل الشواهد سواء فى التقارير المنشورة أو الأوراق العلمية أو الخبرات الخاصة أو الملاحظات أثناء العمل أو الاستشارات أو المؤتمرات أو المعارض ، ثم إذا وجدت الدليل واضحًا وقارنته بالممارسة الحالية عند ذلك يمكنك اتخاذ القرار بالتغيير . وفى هذه الحالة سيكون بإمكانك تبرير ذلك التغيير وتقديم المعايير التى يقيم بها التغيير أثناء وبعد تطبيقه . وهذه الحالة الدراسية تعرض برنامج تطوير إدارى يوضح كيف يتم هذا فى ممارستنا اليومية .

إن برنامج تطوير مـهارات الإدارة هو جـزء من برنامج عام لتطوير الإدارة الوسطى . وهذا البرنامج يحتاج إلى تفرغ جزئى ويستغرق سنتين لإتمامه . وقد ظهرت بعض المخاوف لدى المشاركين حول ملاءمة جزء المهارات الإدارية لعملهم وحول عدم إمكانية نقل التعلم إلى موقع العمل . ولذلك فقد عدل البرنامج ليصبح أكثر فاعلية . وبتحديد النتائج المطلوبة من البرنامج تمت كتابة قائمة من المعايير التى يمكن قياس الإبداعات المتوقعة بها . وهذه المعايير كما يلى :

- *الملاءمة للدور فى العمل .*
- *القدرة على تطبيق النموذج .*
- *الشواهد المطلوبة .*
- *الفاعلية كأسلوب تطوير إدارى .*
- *الفاعلية كأسلوب تعلم .*

ولقد تم تقييم العديد من الخيارات إزاء هذه المعايير واتخذ القرار باستخدام نموذج القدرات الشخصية المعروف بـ (MCI) . ولقد تم تنفيذ ذلك وبعد التشغيل تم تقييمه رسميًا إزاء المعايير المحددة عند اختياره . ولقد كانت النتيجة نجاحًا للنموذج عند قياسه إزاء تلك المعايير المحددة .

وكما ترى فإن تقييم أى تغيير مقترح قبل اتخاذ قرار بالإكمال يعطيك الفرصة لتبرير ذلك التغيير . ويمكن تقييم نتائج التغيير بتلك المعايير .

الخلاصة :

لقد بدأ الفصل بالتفريق بين مكونات عملية التقييم وهى ، المصداقية الداخلية ، والمصداقية الخارجية ، والتقييم ، ومن ثم تعريف كل منها على حدة . وهذه التعاريف وضعت فى إطارها العملى ، ثم سألنا لماذا التقييم ؟ ثم حددنا الفوائد التى تعود على نشاطات التدريب والتطوير . ولقد ناقشنا الأسباب الشائعة لعدم التقييم وبينا نتائج ذلك على كل من المدرب والمشارك والمنظمة . ثم عرضنا لبعض نماذج التقييم مثل : نموذج كريك باتريك ونموذج باركر ونموذج سايرو ونموذج هامبلين ، وحددنا المستويات المشتركة بينها . هذه المستويات هى ردود الفعل ، والتعلم ، والسلوك

الوظيفى ، والإدارة ، والمنظمة . ولقد أجملنا الطرق المناسبة لفحص فاعلية التدخل لكل مرحلة من هذه المراحل مع وضع دليل لتوقيت هذا الفحص .

إن النتيجة الرئيسية للتقييم هى التغيير ، الأمر الذى عرضناه فى إطار الاستفادة من نتائج التقييم . ولقد ركزنا على أهمية تعميم نتائج التقييم والرجوع بأثرها على ممارسة التدريب ، وهذا أكمل الجزء الخاص بإدخال الإبداعات فى التدريب والتطوير . وكمدرب أو مدير أو مستشار لا يمكن إغفال التقييم إذا كنت تريد تقديم خدمة فعالة للمنظمة . وبحساب الفوائد المتراكمة كنتيجة للتدخلات التدريبية التى قدمتها تبرر مشاركتك وتحمى مستقبلك .

المراجع :

- Hamblin, A C (1974) Evaluation and Control of Training , McGraw Hill, London
- Kirkpatrick, D L (1976) Evaluation of training in Craig, R L (ed.) Training and Development Handbook, McGraw Hill, London.
- Manpower Services Commission (1981) Glossary of Training Terms, MSC, HMSO, London.
- Parker, T C (1973) Evaluation the forgotten final of training , personne
- Warr, P, Bird M and Rackham, N (1979) Evaluation of Management Training , Sixth edition ,Gower , Aldershot .

قراءات أخرى :

- Bramley, P (1990) Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice, McGraw Hill, London.
- Bramley, P (1990) Evaluation of Training: A Practical Guide, BACIE, London .
- Calder, J (1994) Programme Evaluation and Quality: A Comprehensive Guide to Setting up an Evaluation System, Kogan Page, London.
- Easterby Smith, M (1994) Evaluating Management Development, Training and Development, Gower, Aldershot.
- Fletcher, S (1993) Quality and Competence, Kogan Page , London .
- Jackson, T (1989) Evaluation. Relating Training to Performance, Kogan Page, London.
- Mager, R (1991) Measuring Instructional Results , second edition , Kogan Page , London .
- Newby , T (1992) Cost -effective Training , Kogan Page , London .
- Newby , T (1992) Validating Your Training , Kogan Page , London .
- Pepper, A D (1987)Managing the Training and Development Function ,Gower , Aldershot .(chapter 11 discusses how to quantify the costs and benefits of training . Chapter 12 , Cost benefit analysis, identifies the procedure and provides a number of illustrative case studies .)
- Peterson , R (1992) Training Needs Analysis in the Workplace , Kogan Page , London .
- Philips , J (1991) Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods , second edition , Kogan Page , London .
- Rae , L (1991) How to Measure Training Effectiveness , second edition , Gower , Aldershot .
- Reeves , M (1993) Evaluation of Training , The Industrial Society, London
- Sheal , P (1994) How to Develop and Present Staff Training Courses, second edition , Kogan Page , London.

الفصل العاشر

الفحص والتدقيق

المقدمة :

ترتبط الفحوص بالمواد ، فبعد أن تنهى حضور دورة تعليمية عليك أن تثبت للمدرب أو الجهة الممتحنة تعلمك لما هو مطلوب منك ، كذلك فالفحص هو جزء مكمل للأنوا ع الأخرى من التدريب والتطوير . وبدون تقويم للأداء قبل وأثناء وبعد التدخل التدريبى فإن معظم ما نقوم به كمدربين يكون عديم الجدوى .

لقد عرضنا للفحص بكثرة فى أجزاء متفرقة من هذا الكتاب وخاصة فى الفصلين الخامس (ص ١٢٧) والتاسع (ص ٢٦٧) ولكن كل ما عرضناه هناك كان حول تطبيق عدد من طرق الفحص فى إطارها العام . وفى هذا الفصل سنتعرض للفحص من جهة واحدة وهى الفحص على أساس القدرة .

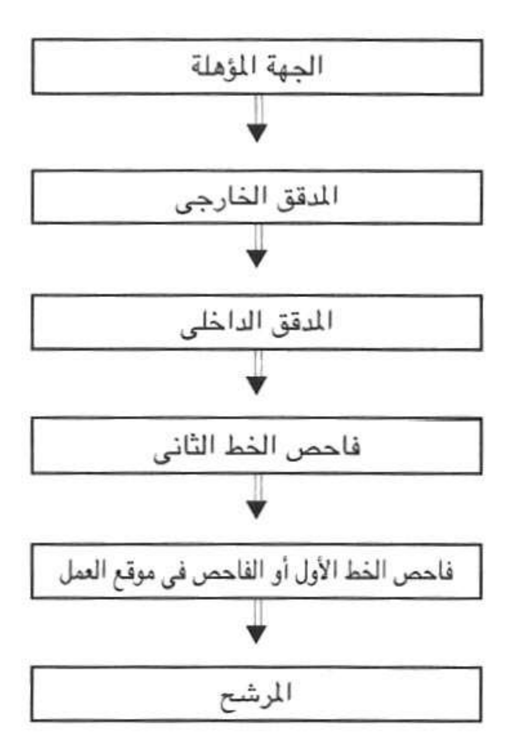
ومع النمو فى عدد المعايير المهنية الوطنية ولتوفر مؤسسات التأهيل الوطنى المهنى (NVQ, SVQ) ، فقد تزايد الطلب على المدربين لإجراء فحص على أساس القدرة . وقد يتساءل البعض كيف يختلف هذا عن الفحص التقليدى ، والإجابة على ذلك تكمن فى أن الفحص على أساس القدرة يقوم على تجميع الشواهد الدالة على قدرة المتعلم على الأداء فى وظيفته بدلاً عن التعلم ذاته . هذا الفحص لا يقتصر على الاختبارات المعتمدة على المعايير المهنية ، لهذا نجد أن هناك العديد من المنظمات التى طورت مقاييسها الخاصة معتمدة على القدرات المطلوبة فى مقر العمل ، ومن هنا فإن العديد من الأمور التى نناقشها هنا ملاءمة لهؤلاء المدربين والفاحصين فى هذه المنظمات .

دور الفاحص والمدقق :

الدوران الرئيسان اللذان نستعرضهما هنا هما : لفاحصى الخط الأول و فاحصى الخط الثانى . معظم المعلومات المطروحة هنا تشمل النوعين من الفاحصين . وزيادة فى التوضيح سوف نناقش دور الخط الثانى ببعض التفصيل فى نهاية هذا الفصل ، إذ إن بعض الجهات المؤهلة تعتبر فاحص الخط الأول هو الفاحص فى موقع العمل ، ويضيفون دور فاحص الخط الثانى إلى دور المدقق الداخلى . وعلى كل حال إذا كانت منظمتك معترف بها لدى التأهيل الوطنى المهنى (NVQ, SVQ) فإنها ستكون بمثابة

"مركز امتحان للجهة المؤهلة" . وسوف يكون من الواجب عليك كمركز امتحان اتباع العمليات والإجراءات المحددة لك من قبل الجهة المؤهلة ، إذ إن جميع الجهات المؤهلة لابد لها من أن تتبع بشكل عام نموذج الجودة النوعية الموضح أدناه فى الشكل (١-١٠) .

شكل (١-١٠) عملية الجودة النوعية فى الفحوصات على أساس القدرة



المرشح :

يقوم المرشحون بإجراء فحص ذاتى لقدراتهم على أساس المعايير المهنية التى يريدون أن يكتسبوها ، ويحددون فيه الوقت الذى يشعرون عنده أنهم جاهزون للفحص ، ويضعون خطة الفحص مع فاحص الخط الأول . ثم يقدمون للفاحص شواهد على أدائهم بما فى ذلك المعارف والمفاهيم .

فاحص الخط الأول أو الفاحص فى موقع العمل :

يعمل فاحص الخط الأول جنباً إلى جنب مع المرشح ، ويهتم بشكل أساسى بالفحص المباشر للمرشح فى موقع العمل من خلال الملاحظة والاستفسار . فبالعمل مع المرشح وملاحظته يمكن جمع الشواهد على أدائه وتسجيلها ، ومن ثم الحكم عليها وفق المعايير المهنية الخاصة بذلك الأداء ، ومن ثم إفادته بذلك . وكفاحص خط أول يجب عليك أن تضع توصياتك بتأهيل المرشح فى تلك القدرة ، كما أنه من المتوقع أن يتبين لك بعض الاحتياجات التدريبية أثناء الامتحان .

فاحص الخط الثانى :

من الواجب عليك كفاحص خط ثان أن تهتم بفحص القدرة باستخدام شواهد أكثر ، ومستقاة من مصادر أوسع من التى يستخدمها فاحص الخط الأول . هذه المصادر قد تضم ، تقارير المشرفين ، أو الزملاء عن المرشح ، وتاريخ الإنجازات السابقة ، والأحكام الصادرة من الفاحصين الآخرين .

قد تعمل مع العديد من فاحصى الخط الأول ، وقد تكون بعيداً كل البعد عن المرشح ، أو تكون قادماً من إدارة أخرى فى المنظمة . أو تكون قادما ـ كفاحص خط ثان ـ من منظمة خارجية .

المدقق الداخلى :

المدقق الداخلى موظف فى المنظمة ويعمل على التأكد من جودة نظام الفحص فيها . وهذا الشخص مسؤول عن تناغم وثبات قرارات الاختبارات عند جميع الفاحصين . فالمسؤولية إذاً هى التحكم فى الجودة وذلك بأخذ عينات من الاختبارات ، والمصادقة على قرارات الفحوصات .

المدقق الخارجى :

المدقق الخارجى مسؤول عن نظام الجودة النوعية من خارج منظمتك . وتقوم الجهات المؤهلة بتكليفه فى المجال المهنى الملائم ، ويقوم بزيارة المنظمة بشكل منتظم .

وينسق مع المدقق الداخلى ، وقد يقوم بأخذ عينات من قرارات فاحص الخط الأول والخط الثانى . ومهمته الرئيسة هى متابعة وتقديم النصح حول عملية الفحص فى المنظمة ، وكذلك يقوم بتقديم توصياته و ويقدم المعلومات الراجعة إلى الجهة المؤهلة .

الجهة المؤهلة :

الجهة المؤهلة تعطى شهادة فى مجال محدد من التأهيل المهنى الوطنى (NVQ , SVQ) ، وفى حين أن كل جهة تأهيل تتبع عمليات فحص مشابهة إلا أن كلاً من هذه الجهات يمكنها إيجاد نظام الفحص الخاص بها . ونقصد بنظام الفحص نظام التسجيل وإصدار التقارير المطلوب اتباعه من قبل المنظمة والفاحصين . وتتحكم هذه الجهات فى أنظمة الفحص من خلال علاقتها بالمدققين الخارجيين . وقد تكون منظمتك تابعة لأكثر من جهة تأهيلية كل منها لها نظم إدارية مختلفة .

تمرين

بالإجابة عن الأسئلة التالية سيصبح نموذج الجودة النوعية فى مركز الامتحان الذى تعمل به مألوفًا لديك .

- *ما هى الجهات المؤهلة التى تستفيد منها منظمتك لفحص القدرات ؟*
- *من هم المدققون الخارجيون ؟*
- *من هم المدققون الداخليون ؟*
- *هل يحتاج النظام إلى فاحص خط ثان ؟*
- *من هم فاحصو الخط الثانى ؟*
- *من هم فاحصو الخط الأول أو الفاحصون فى الموقع ؟*
- *من هو المسؤول عن تنسيق الأعمال الإدارية المطلوبة من جهة التأهيل ؟*

عملية الفحص :

قد تختلف عملية الفحص بين الجهات المؤهلة بعض الشىء ، إلا أن هناك أموراً يشترك فيها الجميع . إن مهمتك الأولى هى أن تتفاوض مع المرشحين على خطة فحص ، ومن ثم عليك أن تقرر :

- من الذى يفحص ومتى ؟
- ما الذى يفحص وبأى مقاييس ؟
- ما هى الشواهد المطلوبة ؟
- كيف تجمع الشواهد ؟
- كيف ستحكم على الشواهد إزاء المعايير ؟
- هل المرشح قادر أم أنه غير قادر بعد أم أنه لا يوجد شواهد كافية لاتخاذ قرار ؟
- كيف تسجل نتيجة الفحص ؟
- كيف تعطى المرشح معلومات مرتدة عن أدائه .

وهذا موضح بالشكل (٢-١٠) .

الشكل (٢-١٠) عملية التقييم

خطة الفحص :

هناك العديد من الأسئلة التى يجب أن تسألها المرشح عندما تقابله للمرة الأولى ، هذا اللقاء مهم جداً حيث يوفر لك الفرصة لتوضيح و تخطيط عملية الفحص بالاتفاق مع المرشح ، وهذا يمكنك من بدء علاقة عملية الفحص مع المرشح فى جو من التفاهم المشترك لما سيأتى .

تمرين

عدد *المواضيع التى تعتبرها فى حاجة إلى توضيح وتخطيط مع المرشح فى بداية الفحص .*

فى إجابتك على التمرين قد تكون أدرجت البنود التالية :

١ – لماذا يريد المرشح أن يفحص ؟

٢ – هل يفهم المرشح النظام ؟

٣ – ما هى الوحدات التى يمكن للمرشح أن ينجزها بحق ؟

٤ – ما هى الطرق المناسبة للفحص ؟

٥ – متى يجب إجراء الفحص ؟

٦ – متى يجب مراجعة خطة الفحص ؟

وسوف نعرض لهذه الأسئلة كل واحدة على حدة :

لماذا يريد المرشح أن يفحص ؟ :

إن الجواب على هذا السؤال يمكنك مع المرشح من إقرار أى من المؤهلات أو الشهادات سيقصد ، وسيساعدك فى اكتشاف دوافع المرشح .

هل يفهم المرشح النظام ؟ :

قد يبدو نظام الفحص والتطوير على أساس القدرة معقداً جداً لمن اعتاد النظام التقليدى . وإذا تمكنت من جعل المرشح يفهم كيف تبنى المعايير وكيف تعرف و تفحص ، فإن ذلك يجعل عملية الفحص سهلة وميسرة لكما .

ما هى الوحدات التى يمكن أن يحققها المرشح فى الواقع ؟ :

إن الإجابة عن هذا السؤال قد يأخذ بعض الوقت ، إذ تحتاج إلى اعتبار الشواهد التى يقدمها المرشح حول الإنجازات السابقة ودورة فى العمل الحالى وفرص التطوير لديه ؛ ولأن الفحص عملية مستمرة فإن ذلك يعنى أن هذه الوحدات قد تتغير نتيجة للشواهد التى يسوقها ولتغير الدور الذى يقوم به . والمهم أن يحافظ كل منكما على توقعات معقولة ؛ لأن التوقعات غير المعقولة قد تقود إلى نقص فى الحماس أو خيبة أمل أو حتى إلى الفشل .

ما هى طرق الفحص المناسبة ؟ :

إن النقاش مع المرشح يعطيك الفرصة لاستعراض الاحتمالات المتاحة لك . وبالرغم من أن الملاحظة على رأس العمل تعتبر المصدر الرئيس للشواهد على الأداء فى الوضع الطبيعى ، إلا أن هناك مصادر أخرى لدعم هذا المصدر .

متى يجب إجراء الفحص ؟ :

على المرشح والفاحص توقيت الفحص بحيث يقع فى أوقات وجود الشواهد الطبيعية على الأداء . وإذا لم تكن الرئيس المباشر للمرشح فإنه يجب عليك إعلامه بإجراء الفحص .

متى تراجع خطة الفحص ؟ :

عادة ما يغفل هذا الجزء من خطة الفحص ، وإذا لم يكن هناك تاريخ محدد للمراجعة فإنه من السهولة تفويته . وهذا يبطئ العملية ، وقد يؤدى إلى تدنى حماس المرشح . وبتضمين موعد محدد للمراجعة يتأكد لك فرص تحديد التغييرات نتيجة لعملية الفحص .

جمع وفحص الشواهد :

إن جمع وفحص الشواهد يستلزم من الفاحص أن يكون موضوعيًا مع كل من المرشح والشاهد . وللمحافظة على الموضوعية وتطويرها هناك عدد من القضايا التى يجب عليك أن تلم بها وهى :

- قوانين الشواهد .
- قوانين طرق الفحص .
- العوامل المؤثرة فى الفحص .

قوانين الشواهد :

تهتم قوانين الشواهد بنوعية الشاهد وهى أربعة قوانين وتنص على أن الشاهد يجب أن يكون :

- ذو مصداقية .
- أصيل .
- حديث .
- كاف .

المصداقية :

السؤال الجوهرى الذى يجب أن تسأله كفاحص عن الشاهد هو: ما الذى يخبرنى به هذا الشاهد ؟ إن المصداقية قضية حرجة ، إذ عليك أن تكون متأكداً من أن الشاهد يثبت لك بأن المرشح قادر على الأداء بمستوى المعايير المحددة . إذاً فالمطلوب من الشاهد أن يخبرك عن أداء المرشح وإذا لم يخبرك عن الأداء الحقيقى فإنه غير ذى مصداقية .

فعلى سبيل المثال إذا كنت تفحص بعض المشرفين وحصلت على وثيقة عن الاجتماعات التى تمت ، فستسأل ما الذى تخبرنى به هذه الوثيقة ؟ هل تخبرك عن

الجزء الذى لعبه المشرف فى الاجتماع ؟ هل تخبرك إذا كان المشرف يتخذ قرارات ؟ كيف يتصرف وكيف يتعامل مع الجدال ؟ كما أنها قد تعطيك معلومات بسيطة عن الاجتماع و عن كتابة المحضر بواسطة السكرتير . وقد تلعب الوثيقة دور الشاهد المكمل (سيناقش لاحقًا فى هذا الفصل) ، ولكنها ليست ذات مصداقية كشاهد أداء فى حد ذاتها .

الأصالة :

هل قدم المرشح الشاهد؟ كيف تعرف ذلك ؟ هنا يجب عليك التأكد من أن الشاهد من عمل المرشح نفسه . وهذا ذو أهمية بالغة إذا كنت تفحص شاهد وثائقى . ويجب ألا يكون لديك أدنى شك فى أن الشاهد قد تم إنتاجه بواسطة المرشح مفرداً وبدون أى مساعدة . وفى مثال المشرفين أعلاه هل تمت كتابة المحضر من قبله / قبلها ، وهل قام بإعداد جدول الأعمال بنفسه ؟

الحداثة (الجدة) :

يكون الشاهد حديثًا إذا طابقت المعلومات التى يوفرها للفاحص تلك المطلوبة فى المعايير المحددة التى يتم استخدامها الآن . ولذا يجب أن يثبت الشاهد أن المرشح قادر فى الوقت الحالى وليس فى الماضى . وهذا مهم لفاحص الخط الثانى والذى قد يعطى له شاهداً تاريخيًا للدلالة على قدرة حالية ، وهناك عوامل قد تجعل الشاهد قديماً مثل : تغير القوانين أو استحداث التقنيات .

الكفاية :

فى الفحص على أساس القدرة جميع المعايير المحددة يجب أن تفحص . ومتى ما انتهيت من اعتبار قضايا المصداقية والأصالة والحداثة ، عليك التأكد من أن لديك شواهد كافية لتتخذ قراراً واثقًا عن القدرة . وقد يكون صعباً اتخاذ هذا القرار : إذ إن عليك التأكد من أن الشاهد ذو نوعية جيدة ويغطى كل متطلبات الأداء المحددة فى هذا العنصر و معايير الأداء ، بالإضافة إلى الجمل الدالة على النطاق .

تمرين

إن قوانين الشواهد ضرورية لنظام فحص يعتمد القدرة ، كيف ترى ذلك محققًا فى مركز الفحص الذى يعنيك ؟

يخطئ الفاحصون المبتدئون فى انحيازهم إلى جانب الحذر . فكما أن الحكم على القدرة بدون شواهد كافية يمكن أن يؤدى إلى فقد المصداقية ، فإن طلب شواهد أكثر من اللازم أن يؤدى إلى التحيز ضد المرشح .

ولكى تطبق قوانين الشواهد عليك التأكد من التالى :

١ – فحص جميع المعايير المحددة .

٢ – الشواهد واضحة و متعلقة مباشرة بالمعايير المحددة .

٣ – هناك شواهد كافية لتغطية النطاق المحدد فى المعايير .

٤ – لا تقارن بين أداء مرشحين مختلفين .

٥ – استخدم طرق فحص ذات مصداقية للحصول على شواهد واقعية .

٦ – حفظ السجلات بفاعلية وبحيث يمكن الرجوع إلى مصادر الشواهد .

٧ – عملية الفحص لاتتحيز ضد المرشح بفرض ضغوط غير ضرورية عليه .

قوانين طرق الفحص :

كما أن هناك قوانين للتأكد من جودة الشاهد ، فكذلك هناك قوانين للتأكد من جودة طرق الفحص . وهذه القوانين أو الشروط هى :

– الشفافية .

– المصداقية .

– الموثوقية .

الشفافية :

الشفافية تعنى التفتح والوضوح ؛ ولذا فإن نظام الفحص على أساس القدرة يجب أن يكون واضحًا منفتحًا على كل المعنيين ، وهذا يعنى أن مقاييس المهنة يجب أن تكون

متوفرة سهلة الفهم و تحمل معانى حقيقية للناس الذين يستخدمونها . وتستدعى الشفافية أن تكون معايير الشواهد مفصلة حتى يكون جميع الأطراف فى عملية الفحص متفقين على المطلوب ، وإذا كانت خطة فحص المرشح والطرق المستخدمة للفحص منتقاة بدقة وتمحيص ، فإن الأدوار والمسؤوليات فى الفحص ستكون واضحة أيضًا .

المصداقية :

و هذه تأتى تبعًا للشفافية ، إذ إن الفحص المخطط له هو الذى يتضح فيه لكل من الفاحص والمرشح ماهو المطلوب من الفحص وما هو الشاهد المستهدف . بالإضافة إلى ذلك فإنه من الضرورى أن يوفر نوع الشاهد المنتج وشكله الدليل الحقيقى لأداء حسب المعايير المحددة . وكفاحص يجب أن تسأل نفسك ما هو الشاهد الذى لو توفر حول أداء المرشح لدل على قدرته على الأداء . ثم اسأل نفسك هل طريقة الفحص المستخدمة يمكنها استنباط ذلك الشاهد ؟ ويجب أن تشمل خطة الفحص إذا كانت جيدة التصميم كل هذه المعلومات .

ومثال شائع لطريقة غير ذات مصداقية هى اختبار كتابى لمهارة عملية . فهذا قد يوفر المعارف والمفاهيم اللازمة كأساس للمهارة إلا أنه لن يجزم بقدرة المرشح على تركيب منصهر مثلاً . وما لم يتم إكمال ذلك بملاحظة الأداء المطلوب بالفحص ، بالتالى فإن الشاهد ليس له مصداقية .

الموثوقية :

إن الثبات فى الفحص بين مراكز الفحص المختلفة ذو أهمية مركزية لجودة نظام الفحص . والنظام لا يكون موثوقًا إلا إذ قدم نفس الشاهد إلى فاحصين مختلفين ، وأعطى كلاً منهما نفس القرار حول قدرة المرشح ، وإن نظام الفحص المصمم بدقة يتضمن ضبطًا لكل من الثبات والموثوقية ، وهذه عادة ما تكون وظيفة المدقق الداخلى .

تمرين

كيف يحقق مركز الفحص الذى تعمل به الشروط الثلاثة للفحص الفعال ؟

العوامل المؤثرة على قرارات الفحص :

كفاحص عليك التأكد من أن الفحص لا يبدو دخيلاً ولا يقاطع نشاطات موقع العمل . وهذا للتأكد من تأثير وجودك على الأداء سيبقى فى أضيق الحدود ، وهناك عوامل أخرى يمكنها أن تؤثر على جودة نظام الفحص ، وبالتالى ستؤثر على قرارك حول شاهد المرشح . ولكى تحافظ على موضوعيتك كفاحص ينبغى أن تتعرف على هذه المؤثرات المتوقعة ، وأدناه بعض تلك المؤثرات الشائعة .

التوجيه المخطط :

إن الفحص غير المخطط قد يؤدى إلى قرارات غير صحيحة حول أداء المرشح ، فإذا كان أحدكما أو كلاكما غير متأكد مما يتم فحصه فإن احتمالية الحكم " بالقدرة " ستقل إلى حد بعيد . وعليك دائمًا التأكد من وضوح الشاهد المطلوب من أى فحص ، وذلك بالرجوع إلى مقاييس الأداء المحددة والتآلف معها .

خداع المصداقية :

عند ملاحظة شخص ما أو مراجعة شاهد مكتوب فإنه من السهولة الشعور بجودة ذلك العمل . ولكن الموضوع هنا ليس جودة العمل ، بل هل هذا الشاهد الذى تفحصه يعطى دليلاً صادقًا بأن المعايير المطلوبة قد تحققت ، وهذا يعنى بوضوح تحديد معايير الأداء الذى تقوم بفحصه ومقارنة الشاهد بذلك المقياس . وعندما تستغرق فى أداء العمل العام للمرشح فقد تلاحظ شاهداً ذا جودة عالية ، ولكنه غير متعلق بالمعايير المحددة عند الحكم عليه من خلال معايير الأداء ، وهذا سيؤدى إلى عدم مصداقية الشاهد ، وينتج عن ذلك عدم مصداقية الفحص وبالتالى لن يتم توفير شروط الموثوقية .

القولية أو التعميمية :

تحصل التعميمية عندما نعمم حول مجموعة من الأشخاص . الفحص هو حول أداء الفرد : ولذلك يتم فحص كل فرد بحسب درجته . فقد يكون ذا خلفية عرقية مختلفة أو دين مختلف أو يكون ذكرًا أو أنثى ، أو معاقًا أو غير معاق ، أو متفرغًا أو غير متفرغ أو مدربًا أو مديرًا ، هذه المعلومات ليس لها أى صلة بقرارك حول أدائه . كل همك هو جمع الشواهد الخاصة بالأداء الحقيقى ، وبمعنى آخر أن تكون موضوعياً .

أثر هاوثورن :

يرتبط هذا المصطلح بأبحاث إلتون مايو والتى تمت فى الخمسينيات . لقد بين أن هناك تحسنًا مؤقتًا فى الأداء إذا كان هناك اهتمام به . و فى إطار الفحص على أساس القدرة فإن هذا يعنى أن ملاحظتك للمرشح قد تؤثر إيجابياً فى ذلك الأداء . هذا التأثير يختفى على كل حال نتيجة الطبيعة المستمرة للفحص على أساس القدرة . وإذا تم الفحص فى ظروف العمل العادية وفى كل يوم ، فإن هذا التأثير سيضعف .

تأثيرات الهالة والقرن :

من مصادر الأحكام المتحيزة أو غير المنصفة انطباعاتنا الشخصية حول المرشح كفرد . وقد يكون ذلك لأننا معجبون بذلك الشخص أو نعرف أنه عادة ما يؤدى عمله بشكل جيد (تأثير الهالة) . ولكن قد يكون الأمر بنفس القدر اعتقادنا أن أداء الشخص ضعيف ، وذلك لأن الفرد لا يعجبنا (تأثير القرن) . هذه المعرفة السابقة بالشخص قد تؤثر على قرارنا ، فى حين أن المطلوب منا هو الحكم بموضوعية على الأداء فى مقابل معايير محددة .

تأثير المقارنة :

إن مرجعية الاختبارات التقليدية للعرف (انظر الفصل الأول ص ٢٤) ، فى حين أن الاختبارات المعتمدة على القدرة هى اختبارات فردية . وهى تعتمد على مقارنة أداء

الفرد بالمعايير المحددة وليس قياس أدائه بالنسبة لأداء زملائه الآخرين ، ولذا فعندما تقوم بفحص مجموعة من الأشخاص ، تجنب الرغبة فى المقارنة بينهم ، واحكم على كل منهم بحسب أدائه .

المعلومات المضللة :

هذا الموضوع يهمك إذا كنت فاحص خط ثان ؛ فى هذا الدور تعتمد إلى حد كبير على أحكام الآخرين ولذا يجب أن تتأكد من فهمهم لأدوارهم وأنهم يستوعبون مبدأ الفحص على أساس القدرة ومتطلباته . إن نموذج التأكد من الجودة الفعال يمكنه أن يقلل من وجود معلومات مضللة أو غير دقيقة عن أداء المرشح .

تمرين

خذ كل عامل من العوامل المذكورة وبين كيف تتعامل معها فى دورك كفاحص ؟

طرق الفحص :

تعتمد طريقة أو طرق الفحص التى تستخدمها على عدد من العوامل منها :

نوع الشاهد المطلوب .

دورك كفاحص خط أول أو ثان .

نوع الشاهد :

هناك عدد محير من المصطلحات تصف نوع الشاهد المطلوب جمعه وتقويمه فى نظام معتمد على القدرة ، وهذه أكثر أشكال الشواهد شيوعاً :

أداء .

معارف .

أولى .

ثانوى .

مباشر .

غير مباشر .

تاريخى .

مكمل .

داعم .

والكثير من هذه الأسماء تستخدم بدل بعضها البعض .

شاهد الأداء :

يشير هذا الشاهد إلى فرد يؤدى عملاً فعلياً ، وهو شكل من الشواهد المباشرة ، كما أنه من الأشكال الأولية المطلوبة من الشواهد وبشكل عام فإن شواهد الأداء ذات جودة عالية .

شاهد المعارف :

هذا الشاهد يشير إلى أن المرشح قادر على استرجاع ونقل وتطبيق المعارف فى بيئة العمل ، وهذا من أشكال الشواهد الأولية .

الشاهد الأولى :

الشواهد من هذا النوع مثل : شاهد الأداء ، وشاهد المعارف تعطى معلومات حول الأداء الفعلى أو التطبيق للمعلومات فى بيئة العمل وتحت الظروف العادية .

الشاهد الثانوى أو المكمل أو الداعم :

هذه المصطلحات تشير إلى شواهد تضاف إلى أشكال الشواهد المباشرة المتحصلة ، وهى فى العادة من النوع غير المباشر .

الشاهد المباشر :

هذا يشير إلى الشواهد التى تعطى معلومات واضحة عن الأداء الحقيقى للمرشح . وتشمل نتائج المراقبة والمساءلة واختبار منتجات الأداء . ونقصد بمنتجات الأداء الأعمال المنجزة نتيجة للأداء وهى شاهد أنتجه المرشح .

الشاهد غير المباشر :

يأخذ هذا الشاهد عدة أشكال ، وهو عبارة عن شاهد حول المرشح وعلى الفاحص الحذر عند تقييم هذا النوع من الشواهد ، ويجب تذكر استخدام قوانين الشواهد التى بيناها سابقًا .

الشاهد التاريخى :

هذه هى الطريقة الرئيسة المستخدمة فى الاعتراف بالتعلم السابق (APL) (انظر لاحقًا) وهو يوفر للفاحص معلومات عن إنجازات المرشح السابقة .

فاحص الخط الأول والثانى :

كفاحص خط أول سيكون جل اهتمامك بالشواهد الأولية ، وستركز على جمع وتقييم شواهد الأداء والمعارف المتعلقة بعناصر قدرة محددة . وسيلعب الشاهد الثانوى دورًا مكملاً أو داعمًا فى هذه العملية .

و كفاحص خط ثان سيكون عليك تقييم مجال واسع من الشواهد من مصادر ثانوية ، ذلك لأن دورك أبعد عن المرشح ، وقد يشمل ذلك شواهد عن إنجازات أو تعلم سابق ويشار إليها بالاعتراف بالتعلم السابق (APL) ، وتعتمد على الشواهد التاريخية والثانوية .

الشواهد الأولية والثانوية :

للسهولة والوضوح تصنف الشواهد إلى أولية وثانوية ، **ومن المصادر الأولية ما يلى** :

- الأداء فى موقع العمل .

- العمل المنجز كنتيجة للأداء .
- نتائج المساءلة .
- المحاكاة .
- تصوير أداء المرشح .
- تسجيل صوتى لأداء المرشح .

وتشمل المصادر الثانوية ما يلى :

- نتائج استفتاء الآخرين عن أداء المرشح ، ويشار إليها بعض الأحيان بشهادة الشاهد .
- نتائج اختبارات المهارة .
- تقارير مشروع .
- الواجبات .
- التقارير المكتوبة .
- تقارير العمل .
- صور للأعمال المنجزة .
- خطابات المصادقة .
- التزكيات والشهادات .
- نتائج الفحوص الذاتية .
- سجل التدريب والتطوير .
- تقارير الأداء .
- الجوائز والشهادات .

اختيار الطريقة المناسبة :

كفاحص هناك العديد من الطرق المتاحة لك لجمع الشواهد وتقويمها ومنها :

ملاحظة الأداء أثناء العمل :

يجب أن تكون هذه الطريقة الأولية لجمع الشواهد . فالفحص على أساس القدرة يهدف إلى قياس النتائج ، ولذا فإن أحسن مصدر لشواهد ذات جودة عالية هو موقع العمل ، ولكي يكون وجودك فى موقع العمل غير ذى تأثير واضح على الأداء يجب أن لاتبدو متطفلاً عليه .

المساءلة (الاستفسار) :

ليس من المحتمل أن تكفى الملاحظة وحدها فى توفير شاهد يؤكد القدرة ، إذ لابد من استيضاح المعارف والمفاهيم الأساسية للمهارة لدى المرشح . فالسؤال باستخدام لماذا ، مثلاً : " لماذا استخدمت العصف الذهنى لهذا النشاط" سيتيح للمرشح فرصة توضيح الشاهد الذى يدل على أنه فاهم ويستطيع استخدام المعارف ذات العلاقة . ويمكن تقديم الأسئلة شفوياً وتحريرياً ، وفى الحالة الثانية لابد من وجود الفاحص وقت الإجابة .

اختبارات المهارات و / أو المعارف :

هذه مصادر محدودة للشواهد إذ إنها تركز على توضيح المهارة أو المعارف مرة واحدة فقط . ويمكن الاستفادة منها كشواهد مكملة .

المحاكاة والواجبات والمشاريع :

فى بعض الأحيان لا يستطيع المرشح تقديم الشواهد اللازمة لتغطية مجال واسع من المعايير المطلوبة ، وقد يكون بسبب عدم توفر ذلك المجال من النشاط فى موقع العمل المحدد . أو لأن النشاط المطلوب نحرص على عدم حدوثه مثل الحريق ، وعند ذلك فإن أى تشبيه يجب أن يماثل مواصفات موقع العمل حتى نضمن المصداقية .

فحص المنتج :

هذا عنصر آخر مهم فى التقييم والذى يهتم بفحص النتائج أو المنتجات التى تنتج عن الأداء فى موقع العمل .

النقاش مع طرف ثالث :

هذا قد يشمل النقاش مع رئيس المرشح المباشر ، أو مع زملائه حول أداء المرشح . وهذا عادة ما يعطى شاهداً ثانوياً ، ولكن فى بعض الحالات عندما يكون موضوع الفحص أمراً حساساً مثل تقديم الإرشاد والنصح فى هذه الحالة قد يوفر لنا النقاش مع الشخص الذى تم إرشاده شاهداً أولياً . ولذلك يجب التعامل مع هذا الوضع بحذر .

فحص الوثائق :

إن فحص الوثائق مثل : الشهادات وشهادات الحضور وخطابات المصداقية وغيرها قد توفر شواهد داعمة عن القدرة .

تمرين

حضر مجموعة من *الأسئلة تستخدمها عند اختيار طريقة الفحص* .

فى إجابتك عن التمرين قد تكون شملت التالى :

- ما هو الشاهد المطلوب ؟
- كم من الشواهد يلزم ؟
- هل يمكن استقاء المعلومات من موقع العمل ؟
- ما هو الوقت المتاح ؟
- أى الطرق يمكنها توفير الشاهد المناسب ؟
- هل هى مجدية اقتصادياً ؟
- هل هى عملية ؟
- هل الطرق تتبع قوانين طرق الفحص ؟
- هل سيتبع الشاهد قوانين الشواهد ؟
- أى الطرق أقلها تعطيلاً أو مقاطعة ؟
- هل أستطيع استخدام الطريقة بمهارة ؟
- هل سأصبح أكثر قدرة ؟
- هل يستطيع شخص آخر أن يقوم بالفحص ؟

فحوصات الخط الثانى :

يستخدم فاحص الخط الثانى فى الفحص شواهد أكبر نطاقًا من فاحص الخط الأول . وقد تعمل فى هذا الدور مع العديد من فاحصى الخط الأول وتقدم نصحك ودعمك للفاحصين فى الموقع ، وعدداً من المرشحين ، وتقع مسؤولية اعتماد وحدات القدرات على فاحص الخط الثانى والتى عادة ما تقدم له فى شكل ملفات سيرة .

ملفات السيرة :

لأنك ستقوم بفحص ملفات السيرة للمرشحين ، فمن المناسب مساعدتهم وإرشادهم إلى طرق إعدادها ، وفى نظام التأهيل الوطنى المهنى (NVQ) أو (SVQ) يقدم المرشحون هذه الملفات ، وتتكون بشكل رئيسى من الوثائق ، وهذه الوثائق إما محضرة من قبل المرشح مسبقًا ، أو تحوى على معلومات عنه . وقد تضم بعض المنتجات الأخرى مثل : أشرطة الفيديو والصور والشهادات . وقد تشمل شاهداً لإنجاز سابق .

ويجب أن يكون الملف مفهرسًا ومحدد المراجع ، كما يجب أن تكون المحتويات واضحة ومرتبة وشاملة وملائمة . وكجزء من التأكد من الجودة يقوم المدقق الداخلى بأخذ عينات من الملفات ، ولذا يجب أن تكون الملفات ميسرة لشخص لم يشارك فى إعدادها . و تقع مسؤولية استيفاء هذه الشروط على المرشح وليس الفاحص ، والذى يقع عليه واجب توضيح ذلك كله للمرشح من البداية .

ومن هذا يتضح لنا أن دور فاحص الخط الثانى معقد يحتاج إلى إلمام بنطاق كبير من طرق الفحص .

تسجيل القرارات :

قد يبدو هذا من النظرة الأولى كنشاط مباشر ، فقد تقوم باتخاذ قرار يعتمد على مراجعتك للشواهد ، وفى هذا القرار إما أن يكون المرشح قادراً أو غير قادر بعد ، أو لايوجد شواهد كافية للحكم على القدرة ... ومتى ما اتخذ هذا القرار فإن تسجيلك له

يكون بالطريقة التى تطلبها به الجهة المؤهلة . ومع هذا فالفحص من أجل القدرة عملية مستمرة ، وبالتالى تهتم بالتطوير وهذا يعنى أن هناك العديد من القرارات التى يجب أن تتخذ وتسجل كنتائج من الفحص . وأكثر أربعة أنواع من المعلومات يجب تسجيلها هى :

- الشاهد .
- الإنجاز .
- الاحتياجات التدريبية المحددة .
- التدريب المتاح .

تسجيل الشواهد :

يوجد لدى جهات التأهيل الوثائق الخاصة بها لتسجيل الشواهد ، وقد تحتاج إلى إنتاج نظام خاص بك ذلك إذا كنت تستخدم مقاييس تم إعدادها فى المنظمة . ومهما يكن النظام الذى تسجل فيه لابد أن يكون سهلاً وفعالاً وميسراً لكل من المرشح والفاحص ، وتحتاج إلى تسجيل كل عنصر مما يلى :

- ما هو الشاهد الذى جمع ؟
- أين تم جمع هذه الشاهد ؟
- متى تم جمعه ؟
- ما هى طريقة الفحص المستخدمة ؟
- من الذى قام بالفحص ؟
- متى تم تحقيق القدرة فى العنصر ؟
- التأكيد على أن المرشح قد تلقى معلومات مرتدة عن الفحص .

وبما أن هذا التسجيل قد يستخدم كأساس للحصول على شهادة ، فمن الضرورى أن يكون متمشياً وداعماً لنظام الجودة النوعية ؛ ولذا فإن السجل يجب أن يكون

شاملاً وسهلاً وفى متناول المستفيدين منه ، ويمكن أخذ عينات منه ، من قبل فاحص الخط الثانى والمدقق الداخلى .

تسجيل الإنجازات :

إذا كان تسجيل الشواهد يهتم بقرارات الفحص ، ويتم على مستوى العناصر فإن تسجيل الإنجازات يسجل القرارات على مستوى الوحدات . فالجهات المؤهلة عادة تسجل إنجازات الأفراد على مستوى الوحدة ، ومتى ما تم إجازة جميع العناصر المكونة لوحدة محددة بأنها على مستوى القدرة فإن على فاحص الخط الثانى أن يحكم على مدى إمكانية الإجازة فى الوحدة بكاملها بناء على مجموع الشواهد وخاصة فيما يتعلق بالنطاق . إن الإقرار "بالقدرة" يؤدى إلى الإجازة فى الوحدة المحددة وإذا كان المرشح لايعمل لكامل التأهيل الوطنى المهنى (NVQ) أو (SVQ) فإنه يحصل على سجل بالمنجزات يوضح الوحدات التى تم إنجازها . وتضع الجهات المؤهلة الإجراءات التى يتم بها تسجيل الإنجازات وبدء التسجيل الرسمى لها . وإذا كنت تستخدم معايير مصممة فى المنظمة ، فيجب اختيار نظام تسجيل مناسب للمنجزات .

تسجيل الاحتياجات التدريبية الجديدة :

مع استمرار عملية التقييم سيتبين الفاحص والمرشح أن هناك ثغرات فى شواهد الأداء ، وهذا قد يكون لأحد سببين : إما لعدم توفر الفرصة لإثبات القدرة نتيجة لشروط وعوائق العمل ، أو نتيجة لعدم توفر القدرة أو المعارف والفهم اللازمة للأداء على مستوى المعايير المحددة . ونتيجة لذلك فلابد من تحديد الاحتياجات التدريبية و تسجيلها رسمياً . إن عدم تسجيل الاحتياجات التدريبية التى تبينت أثناء عملية الفحص قد يؤدى إلى عدد من النتائج منها عدم الحصول على الشهادة ، أو فقدان الدوافع لدى المرشح . وبتسجيل الاحتياجات رسمياً يمكنك إخبار الشخص المناسب فى المنظمة بهذه الاحتياجات ، وبذلك يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لسد الثغرات .

تسجيل التدريب المتاح :

ولتكميل مراحل الفحص على أساس القدرة ، يجب على المنظمة أن تعد لاحتياجات التطوير المعتمد على القدرة . وكفاحص عليك معرفة المتوفر من برامج التطوير والتدريب بالمنظمة مثل : برامج الوحدات المعتمدة على معايير محددة للأداء ، وكذلك الفرص المتاحة من توجيه وغيره من الطرق التطويرية على رأس العمل (انظر الفصل الخامس ص ١٢٧) .

إن تسجيل الأعمال المطلوبة لسد الثغرات فى القدرة لدى المرشح سينبه جميع المعنيين إلى المطلوب ، وبالتالى سيؤدى ذلك إلى تطوير وفحص متلازمين للمرشح . وكذلك سينتج عنه الحصول على المؤهل فى الوقت المثالى نتيجة لتفادى أى تأخير غير ضرورى فى العملية .

المعلومات المرتدة :

لابد من التنويه مرة أخرى بأن المعلومات المرتدة الناتجة عن عملية اتخاذ القرار يجب أن يعطى للمرشح بالطريقة وفى الوقت المناسبين . إن نظام التسجيل إجراء للتأكد من أن السجلات تحفظ لأغراض المراجعة والتأهيل ، وإن التركيز فى عملية الفحص يقع على أداء المرشح ، ولذا فإنه من الأهمية بمكان دراسة القرارات الناجمة عن هذه العملية ولابد من الإفادة منها بلطف وعناية .

تمرين

حدد نظم تسجيل الفحص بمنظمتك أو مركز الفحص الذى تعمل به وقارنه بالمعايير الواردة هنا . إذا رأيت أن هناك حاجة لتطويرها ناقش ذلك مع المدقق الداخلى .

الخلاصة :

إن الفحص المعتمد على القدرة يستدعى أن يكون الفاحصون ماهرين فى عدد من المجالات المحددة . وقد وضح هذا الفصل المجالات المتعلقة بفاحص الخط الأول والخط الثانى فى نظام يعتمد القدرة .

بدأ الفصل بتعيين أدوار الفحص والتدقيق الموجودة فى النظام المعتمد على القدرة . ثم تم وصف نظام الجودة النوعية داخل نظام يعتمد القدرة . وطلب منك أن توضح كيف يتم العمل به داخل منظمتك أو مركزك . وقد شرحت عملية الفحص ووضحت القرارات التى يجب أن يتخذها الفاحص ، وفى هذا الوقت تم بيان متطلبات خطة الفحص .

بعد ذلك عرضنا جمع وفحص الشواهد ، وتم توضيح قوانين الشواهد وكذلك قوانين طرق الفحص وتطبيقاتها فى موقع العمل . وكان التركيز هنا على الطبيعة الموضوعية لنظام فحص على أساس القدرة ، وبالتالى ناقشنا العوامل المؤثرة على قرارات الفحص .

ثم نوقشت أنواع ومصادر الشواهد ، وأعطيت التوضيحات حول العدد الوفير من المصطلحات المستخدمة فى وصف شواهد نظام يعتمد القدرة . هذه الشواهد جمعت فى فئتين هما : الشواهد الأولية والشواهد الثانوية . وبينت الطرق الملائمة لجمعها ، وتم نقاش العوامل التى على الفاحص اعتبارها عند اختيار طرق الفحص ، ثم ذكر دور ملفات السيرة فى عملية الفحص الثانوى .

إن عملية الفحص المعتمد على القدرة تنتج العديد من القرارات المتعلقة بالمرشح من حيث القدرة الحالية ، والاحتياجات التطويرية الحالية والمستقبلية . وفى هذا الصدد بيَّنا أهمية تسجيل كل ذلك فى الشكل المناسب وتأثير التسجيل على إفادة المرشح .

قراءات أخرى :

- Fletcher, S (1992) Competence-based Assessment Techniques, Kogan Page, London.
- Marshall, J (1993) Portfolio Development Towards National Standards: A Guide for Candidates, Advisers and Assessors, Development Processes, Manchester.
- Ollin, R and Tucker, J (1994) The NVQ and GNVQ Assessor Handbook, Kogan Page, London.
- Parsloe, E (1992) Coaching, Mentoring and Assessing. A Practical Guide to Developing Competence, Kogan Page, London.
- Redman, W (1994) Portfolios for Development A Guide for Trainers and Managers, Kogan Page, London.
- Simosko, S (1991) APL: A Practical Guide for Professionals, Kogan Page, London.
- Walklin, L (1991) The Assessment of Performance: A Handbook for Teachers and Trainers, Stanley Thornes, London.

المراجع :

- Allender, S (1991) Report Writing, BAIE, London.
- Anderson, A. H. (1993) Successful Training Practice : A Manager's Guide to Personnel Development, Blackwell, Oxford.
- Applegarth, M. (1991) How to Training Audit, Kgan Page, London.
- Becker, P. (1993) Powerful Presentation Skills, Addison Wesley, Massachusetts.
- Bell, A. H. (1990) Mastering the Meeting Meze, Addison Wesley, Massachusetts.
- Boydell, T. H. (1992) Guide to the Identification of Training Needs, BACIE, London.
- Bramley, P. (1990) Evaluating Training Effectiveness : Translating Theory into Practice, McGraw Hill, London.
- Bramley P. (1990) Evaluation of Thraining : A Practical Guide, BACIE London.
- Broad M. L. and Newstrom, J. W. (1992) Transfer of Training : Action Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments, Addison Wesley, Massachusetts.
- Buckley, R. and Caple, J. (1991) One-to-one Training and Coaching Skills, Kogan Page, London.
- Buckley, R. and Caple, J. (1994) The Theory and Practice of Training, third edition, Kogan Page, London.
- Calder, J. (1994) Programme Evaluatiokn and Quality : A Comperhensive Guide to Setting up an Evaluation System, Kogan Page, London.
- Clark, N. (1992) Managing Personal Learinig and Change : A Trainer's Guide, McGrad Hill, London.
- Clements, P. and Spinks, T. (1993) A Practical Guide to Faciliation Skills, Kogan Page, London.
- Cockmen, P Events, B and Reynolds, P (1994) Client-centered Consulting : A Practical Guide for Internal Advisors and Trainers, McGarw Hill, London.
- Coopers and Lybrand Associates (1985) A Challenge to Complacency, MSC/NEDO, Sheffield.
- Cotton, J (1995) The Theory of Learning, Kogan Page, London.
- Cushway, B and Lodge, D (1993) Organizational Behavior and Design, Kogan Page, London.
- Davis, J (1992) How to Write a Training Manual, Gower, Aldershot.
- Easterby Smith, M (1994) Evaluating Management Development, Training and Development, Gower, Aldershot.
- Ehrenborg, J and Mattock, J (1993) Powerful Presentation. 50 Original Ideas for Making a Real Impact, Kogan Page, London.
- Employment Department (1992) National Training Awards Prospectus, HMSO, London.

- Flegg, D and Mchale, J (1991) Selecting Training Aids, Kogan Page, London.
- Fletcher, J (1995) Conducting Effective Interviews, Kogan Page, London.
- Fletcher, S (1991) Designing Competence-based Training, Kogan Page, London.
- Fletcher, S (1992) Competence-based Assessment Techniques, Kogan Page, London.
- Fletcher, S (1993) Quality and Competence, Kogan Page, London.
- Fletcher, S (1994) NVQs, Standards and Competence, second edition, Kongan Page, London.
- Gill, J and Johnson, P (1991) Research Methods for Managers, Paul Chapman Publishing, London.
- Hamblin, A C (1974) Evaluation and Control of Training, McGraw Hill, London.
- Handy, C B (1993) Understanding Organization, third edition, Penguin, London.
- Harrison, R (1992) Employee Development, IPM, London.
- Hart, L B (1992) Training Methods that Work, Kogan Page, London.
- Haynes, M E (1988) Effective Meeting Skills. Kogan Page, London.
- Honey, P and Mumford, A (1986) Using Your Learning Styles, second edition, Honey, Maidenhead.
- Honey, P nad Mumford, A (1992) Manual of Learning Styles, third edition, Honey, Maidenhead.
- Huczynski, A and Buchanan, D (1991) Organizational Behavior, second edition, Prentice Hall, London.
- Jackson T (1989) Evaluation. Relating Training to Performance, Kogan Page, London.
- Kirkpatrick, D L (1976) Evaluation of Training in Craing, R L (ed.) Training and Development Handbook, McGraw Hill, London.
- Kolb, D A, Rubin, I M and Mclntyre, J M (1976) Organizational Psychology : An Experiential Approach, Prentice Hall, New Jersey.
- Leigh, D (1991) A Practical Approach to Group Training, Kogan Page, London.
- Maddux, R B (1988) Successful Negotiation, Kogan Page, London.
- Mager, R (1991) Dvevloping Attitudes towards Learming, second edition, Kogan Pae, London.
- Mager, R (1991) Making Instruction Work, Kogan Page, London.
- Mager R (1991) Measuring Instructional Results, second edition, Kogan Page, London.
- Mager, R and Pipe, P (1991) Analyzing Performance Problems, second edition, Kogan Page, London.
- Manchestr Open Learning (1993) Handling Conflict and Negotiation, Kogan Page, London.
- Manchester Open Learning (1993) Making Effective Presentations, Kogan Page, London.
- Mandel, S (1993) Effective Presentation Skills, revised edition, Kogan Page London.
- Manpower Services Commission (1981) Glossary of Training Terms, MSC, HMSO, London.

- Marshall, J (1993) Portfolio Development Towards National Standerds : A Guide for Candidates, Advisers and Assessors, Developmint Processes, Manchester.
- MCI (1991) Occupational Standards for Managers, MCI, London.
- Moss, G (1993) The Trainers Desk Reference, second edition, Kogan Page, London.
- NCVQ (1988) Information Note 4 (November) NCVQ, London.
- Newby, T (1992) Cost Effective Training, Kogan Page, London.
- Newby, T (1992) Validating Your Training, Kogan Page, London.
- Nicolay, C and Barrette, J (1992) Assembling Course Materials, Kogan Page, London.
- NVQ Communications (1993) Skill-scan : Training and Development Level 4 HMSO, London. Ollin, R and Tucjer, J (1994) The NVQ and GNVQ Assessor Handbook, Kogan Page, London.
- Owen, M (1991) Productive Presentations, BACIE, London.
- Parsloe, E (1992) Coaching, Mantoring and Assessing. A Practical Guided to Dvevloping Competence, Kogan Page, and London.
- Peel, M (1988) How to Make Meetings Works, Kogan Page, London.
- Pepper, AD (1987) Managing the Training and Development Function, Gower Aldershot.
- Peterson, R (1992) Training Needs Analysis in the Workplace, Page London.
- Phillips, J (1991) Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods, second edition, Kogan Page, London.
- Philips K and Shaw, P (1989) A Consultancy Approach for Trainers, Gower, Aldershot.
- Pont, T (1990) Developing Effective Training Skills, McGraw Hill, London.
- Powers, B (1992) Instructor Excellence, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Prior, J (ed.) (1991) Gower Handbook of Training and Development, Gower, Aldershot.
- Rae, L (1991) How to Measure Training Effectiveness, second edition, Goewer, Aldershot.
- Rae, L (1993) The Skills of Training. A Guide for Managers and Practitioners, Second edition, Gower, Aldershot.
- Redman, W (1994) Portfolios for Development. A Guide for Trainers and Managers, Kogan Page, London.
- Reeves, M (1993) Evaluation of Training The Industrial Society, London.
- Reid, M, Barrington, H and Kenney, J (1992) Training Interventions, third edition, IPM, London.
- Robinson, C (1995) Effective Negotiation, Kogan Page, London.
- Robinson, K (1989) A Handbook of Training, Management, second edition, Kogan Page, London.
- Russel, T (1994) Effective Feedback Skills, Kogan Page, London.
- Saunders, M and Holdawaya, K (1992) The In-House Trainer as Consultant, Kogan Page, London.

- Sheal, P (1994) How to Develop and Prsent Staff Training Courses, second edition, Kogan Page, London.
- Simosko, S (1991) APL : A Practical Guide for Professionals, Kogan Page, London.
- Stevens, M (1987) Improving Your Presentation Skills. A Complete Action Kit, Kogan Page, London.
- Stimson, N (1991) How to Write and Prepare Training Materials, Kogan Page, London.
- Stout, S (1992) Managing Training, Kogan Page, London.
- Truelove, S (ed.) (1992) Handbook of Training and Development, Blackewll, Oxford.
- Vicar, R (1994) How to Speak and Write Persuasively, Kogan Page, London.
- Walkin, L (1991) The Assessment of Performance and Competence : A Handbook for Teachers and Trainers, Stanley Thornes, London.
- Walmsley, H (1994) Counseling Techniques for Managers, Kogan Page, London.
- Warr, P Bird, M and Reckham, N (1979) Evaluation of Management Training, Sixth edition, Gower Aldershot.

ثبت المصطلحات :

الألف والبـــاء :

أتـــــراب	Peer :
إعـــــارة	Secondment :
إجــــــراء	Carrying out :
الإرشـــــاد	(Counseling) :
أســـلـــوب	Approach :
انتقى / اختيار	Choose :
امتحان (اختبار)	test :
بـالمقـــــابل	conversely :

الـتـــــــاء :

التدخل التدريبي	training Intervention :
توقـــعـــات	Expectation :
التدخل التعليمي	Educational Intervention :
التــــدريب	(Training) :
التدريب بالمشاركة	(Coaching) :
التـــدقـــيق	(verification) :
التـــــعلـم	(Learining) :
التـعلم النشط	Active Learning :
التـعلم بالتـفكر	Reflective Learning :
التعليم بالمتابعة	(Mentoring) :
التـــفـــاوض	(Negotiation) :
التـــــفكـر	(Reflection) :
تقـــيـــيـم	(Appraisal) :
التـــبـــديل	Turn-over :
تمامــــيــــة	Integrity :
تقـــيـــيـم	evaluation :

الجيم والحاء والخاء :

الجدارة	(Credibility) :
حداثة والجدة	currency :
حلقة تطبيقية	(Work-shop) :
الخط الأول	(First-line) :
الخط الثانى	(Second-line) :

الشين والزاى والطاء :

شاهد	Evidence :
طريقة	(Strategy) :
شفافيات	Transparency :

العين والغين :

العرض (الإلقاء)	(Presentation) :
غير ملتبس	Unambiguous :

الفاء والقاف :

الفاحص	Assessor :
الفحص	(Assessment) :
فحص ذاتى	(Self-Assessment) :
قائمة التثبت	check-list :
قائمة	menu :
قضايا	Issues :

الميم :

المتقدم (للمقابلة)	(Interviewee) :
مفوضية	Commission :
مهمة	(Task) :
موقف تعليمى	(Learning Event) :

مشكلة أداء	(Performance Problem) :
محددة	Identified :
المدقق	(Verifier) :
المصداقية	Validity :
المعايير	Criteria :
المقابلة الشخصية	Interview :
معيار	Standard :
الموثوقية	(Reliability) :
ماسح المهارات	skill scan :
مذكرة التصميم	Design Brief :
مساهم	(Contributor) :
مشارك	(Participant) :
معلم	(Mentor) :
ملاءمة	(Relevance) :
مبنى على القدرة	competence-based :
مستفيد	(Customer) :
المعلومات المرتدة (إرجاع الأثر)	Food-badk
مصفوفة	Matrix :
مخرجات	out put :
مرشد (معلم)	tutor :
ملف (محفظة)	portfolio

المترجم في سطور

- د. عبدالإله بن إسماعيل بن إبراهيم كتبي .

- من مواليد مدينة الطائف بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية ، فى (١٣٧٧/٢/١٠هـ) .

المؤهل العلمى :

- حاصل على شهادة المجلس العربي في طب الأسرة من جامعة الملك سعود بالرياض ، المملكة العربية السعودية ، فى ١٤١٥/٧/٨هـ .

الوظيفة الحالية :

- طبيب استشاري لطب الأسرة - مدرب دراسات عليا في طب الأسرة والمجتمع .

الأنشطة العلمية :

- سؤال القوى العاملة فى الرعاية الصحية الأولية فى المملكة العربية السعودية (بحث قدم فى المؤتمر السعودي الثاني لطب الأسرة) .
- دور الطبيب في المجتمع (بحث قدم في المؤتمر الدولي الثالث بماليزيا ، ١٩٩٩م) .
- المناهج الطبية الحديثة (بحث قدم في المؤتمر الدولي الثالث بماليزيا ، ١٩٩٩م) .
- معد ومنفذ برامج التدريب لأطباء الدبلوم والزمالة في تخصص طب الأسرة .
- من ينجح في امتحان الزمالة العربية (دراسة مفهرسة للجنة الامتحان والبرامج التدريبية المكثفة بقسم طب الأسرة ، جامعة الملك سعود) .

مراجع الترجمة في سطور

- د. عبداللطيف بن صالح بن إبراهيم العبداللطيف .

- من مواليد مدينة بريدة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية ، عام ١٣٧٣هـ .

المؤهل العلمي :

- حاصل على درجة الدكتوراة في تنمية الموارد البشرية (HRD) من جامعة غربي مشغن (W. M. U.) بكلمزو بالولايات المتحدة الأمريكية ، عام ١٩٩٥م .

الوظيفة الحالية :

- أستاذ تنمية الموارد البشرية المساعد - مدير إدارة تصميم وتطوير البرامج سابقًا .

الأنشطة العلمية :

- بحث ندوة «العقود الإدارية» .

- أوراق عمل قصيرة مثل : «التدريب والتوظيف» و «دور معهد الإدارة فى تنمية الموارد البشرية» .

- رسالة الدكتوراة «تأثير المشاركة في التصميم علي رضاء المتدرب» .

- مراجعة كتب ومقالات مترجمة .

تصميم وإخراج وطباعة
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢١هـ

هذا الكتاب:

شهدت عملية التدريب والتطوير فى الآونة الأخيرة تغييرات سريعة ومتلاحقة نتيجة لتبنى «مبدأ التدريب على القدرات» الذى لا يزال فى طور النشأة مقارنة بغيره من أساليب التدريب والتطوير الأخرى ، وكان ذلك من أبرز الدوافع لتأليف هذاالكتاب الذى يعد مرشداً خلال عملية تغيير المعارف والاتجاهات والمهارات .

ويسعى الكتاب - من خلال فصوله العشرة - إلى توفير إطار معرفى يساعد على تطوير القائمين بوظيفة التدريب والتطوير ، منتهجًا فى ذلك النهج العلمى الذى من شأنه إتاحة الفرصة - فى كل فصل منه - لممارسة أنشطة تهدف إلى توسيع معارفك ، إذ لا ينصب اهتمام الكتاب على النقاش الأكاديمى ، بل يركز على وضع النظريات موضع الممارسة.

ويمثل هذا الكتاب عنصراً هامًا فى المكتبة العربية لا غنى عنه للمدربين والمطورين الذين يتأهبون للحصول على شهادة التأهيل المهنى ، أو للذين يوجهون متدربين يعتمد تعليمهم على مبدأ «التدريب على القدرات» ، أو لمستشارى التدريب ، أو للمشرفين والمديرين الذين يتزايد دورهم فى تطوير وتقييم موظفيهم ، أو للطلبة والباحثين فى مجال تطوير الموارد البشرية .

ردمك : ٩٦٠-١٤-٠٦٤-٤

